Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

ORGANISASI *dan* MANAJEMEN

Edisi Revisi

UNIVERSITAS ISLAM INDRAGIRI
جامعة إيندراكيري الإسلامية
UNISI
ILMU KARYA ABDI

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

EDISI REVISI

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

EDISI REVISI

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

I. Organisasi II. Manajemen III. Teks

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

EDISI REVISI

Penulis:

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

Editor/ Penyunting:

Ridhoul Wahidi

Penyelaras Akhir:

Minan Nuri Rohman

Cover & Layout:

st. Navisah

Penerbit:

Trussmedia Grafika

Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan Edisi Revisi, Agustus 2013

xii + 276; 16 x 23 cm

ISBN: 978-602-0992-27-3

Kata Pengantar

Pengetahuan tentang organisasi dan manajemen semakin terasa manfaatnya dan menjadi hal penting dalam kehidupan sosial. Untuk itu, penulis mengangkat sebuah judul buku berjudul ***"Organisasi dan Manajemen"***, yang merupakan hasil dari pengamatan dan penelitian penulis selama menjadi pengajar/ dosen. Dorongan dari semua pihak memberikan ide kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini.

Buku yang ada di tangan pembaca ini menjelaskan beberapa teori dan konsep manajemen yang nantinya dapat menjadi bahan bacaan dan referensi, baik untuk kalangan akademisi, praktisi, mahasiswa maupun umum. Konten dari buku ini tidaklah sulit untuk dipahami, apabila buku ini hendak digunakan untuk diterapkan dan dipelajari dengan seksama, penulis merasa optimis bahwa setiap yang akan membacanya akan dengan mudah memahaminya.

Keterbatasan materi dalam buku ini memerlukan adanya penyempurnaan. Oleh karena itu, segala saran dan kritik konstruktif dari para pembaca yang mempelajari buku ini sangat dinanti penulis untuk penyempurnaan edisi berikutnya.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih dari berbagai pihak yang telah berkontribusi memberikan ruang dan waktu serta dorangan kepada penulis dalam proses penyelesaian buku ini yang merupakan hasil dari karya penelitian dan pengamatan penulis.

Kepada Allah SWT secara khusus penulis mengharapkan rahmat dan ridho-Nya semoga penulis senantiasa tekun berkreasi dan berekspresi dalam menuangkan ide maupun gagasan dalam bentuk karya tulis ilmiah dengan topik pembahasan yang lain.

Pekanbaru, Agustus 2013

PENULIS

DAFTAR ISI

BAB IX
BEBERAPA PROSES ADMINISTRASI DAN FUNGSI MANAJEMEN 151

BAB X
MANAJEMEN STRATEGIS 191

BAB XI
PROSES KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI 199

BAB XII
PROSES KOORDINASI DALAM ORGANISASI 205

PENGERTIAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN

1. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Inggris organization, yang berakar dari latin organiz (are), kemudian dalam bahasa Inggris organize yang berarti membangun (membentuk) suatu kebulatan (kesatuan) dan bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain. Dilihat dari segi ini organisasi bisa bearti organisme yang melakukan organizing dan juga berarti keluaran (produk, output) organizing.

Dari berbagai macam kriteria pandangan tentang organisasi, dapat dikemukakan beberapa pendapat para ahli. Menurut Rosenweg dalam Ali Basyah Siregar, 22:1987, organisasi dapat dipandang sebagai :

1. Sistem sosial, yaitu orang-orang dalam kelompok.
2. Integritas atau kesatuan dari aktivitas-aktivitas orang yang bekerja sama.
3. orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama.

Suatu defenisi yang menekankan bagi kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu telah diuraikan oleh Mattias Aroef, sebagai berikut: *"Suatu organisasi terjadi apabila kelompok orang-orang bekerjasama untuk mencapai tujuannya".*

Pfiffner dan Sherwood, menekankan pada interelasi formal diantara orang-orang dalam mencapai tujuan bersama sebagai berikut: *"Organisasi adalah suatu pola dari cara-cara dalam sejumlah yang saling berhubungan, bertemu muka, secara intim dan terikat dalam suatu tugas yang bersifat kompleks, berhubungan satu dengan yang lainnya secara sadar, menekankan dan mencapai tujuan yang telah diterapkan semula secara sistematis".*

Rumusan Pfiffnel yang tidak serumit diatas dikemukakan bersama-sama dikemukakan bersama-sama Presthus bahwa *"Organisasi adalah penyusunan orang-orang dan fungsi-fungsi kedalam hubungan produktif".*

Sedangkan menurut Allen tentang organisasi adalah sebagai berikut: *"Organisasi adalah suatu proses identifikasi dan pembentukan dan pengelompokan kerja, mendefenisikan dan mendelegasikan wewenang maupun tanggung jawab dan menetapkan hubungan-hubungan dengan maksud memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam menuju tujuan yang telah ditetapkan".*

Pada tulisan lainnya, umumnya diberikan batasan bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang yang menundukkan diri pada kepentingan bersama, mengadakan interaksi dan kerjasama secara teratur hingga mencapai tujuan bersama dalam rangka memenuhi kebutuhan dan mengatasi keterbatasan kemampuan pribadi anggotanya masing-masing. Jadi titik berat dalam pengamatan organisasi adalah pada kelompok orang, bagaimanapun bentuknya dan bukan pada proses kegiatannya. Dengan rumusan-rumusan yang tersebut diatas kami simpulkan bahwa pada dasarnya organisasi adalah :

a. Sekumpulan orang-orang, yaitu orang-orang yang merasa dirinya lemah, mempunyai keterbatasan-keterbatasan kemampuan

akan tetapi berkehendak untuk memenuhi kebutuhannya yang dicita-citakan oleh masing-masing pribadinya.

b. Orang-orang ini berkumpul untuk mengisi kekurangan masing-masing, saling mempengaruhi, hingga keterbatasan-keterbatasan dapat mereka atasi serta lebih memudahkan pemenuhan kebutuhannya, karena itu setiap orang jelas tugas dan wewenangnya.

c. Karena mereka hidup berkelompok-kelompok maka masing-masing harus memikirkan kebutuhan seluruh anggota kelompok dan tidak hanya terpaku pada kebutuhan pribadi saja.

d. Dalam rangka memenuhi kebutuhan kelompok itulah masing-masing harus tunduk pada kepentingan bersama, ketentuan-ketentuan yang mengatur kerjasama dan interaksinya.

2. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen

Manajemen sebagai proses khas yang menggerakan organisasi adalah sangat penting, karena tanpa manajemen yang efektif tidak akan ada usaha yang akan berhasil cukup lama. Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomis, sosial, politik, untuk sebagian besar tergantung kepada komponen para manejer organisasi yang bersangkutan. Manajemen memberikan efektifitas pada usaha manusia.

Untuk memperjelas arti manajemen dibawah ini dikutip beberapa defenisi dari para ahli sbb :

1. **Johan D.Millet**

   Manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan dari orang-orang yang terorganisir secara fiormal sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. **Ralph C. Davis**

   Manajemen adalah fungsi dari pada setiap pimpinan eksekutif

3. **Ordway Tead**

   Manajemen adalah proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing kegiatan-kegiatan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. **G.R. Terry**

   Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan planing, organizing, actuating, dan controling dimana pada masing-masing bidang digunakan baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

5. **Johan F. Mee**

   Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal baik bagi pimpinan maupun para pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

Dari berbagai macam definisi di atas dapat dikemukakan bahwa :

a. Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya tujuan tertentu yang akan dapat dicapai oleh kelompok bersangkutan.
b. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terdapat sesuatu usaha satu orang tertentu.

Berikut ini kami sajikan beberapa pendapat :

1. Sistem adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berkaitan yang diorganisasi.
2. Manajemen sebagai suatu proses adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada.
3. Manajemen sebagai suatu fungsi adalah mempunyai kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri tanpa menunggu

selesainya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan tersebut saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

4. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan adalah ilmu yang bersifat interdisipliner dengan menggunakan bantuan ilmu sosial, filsafat dan matematika.
5. Manajemen sebagai kegiatan yang terpisah artinya mempunyai kegiatan yang tersendiri, jelas terpisah dari kegiatan teknik lainnya.
6. Manajemen sebagai suatu kumpulan orang, dipakai di dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepimpinan di dalam organisasi.
7. Manajemen sesbagi suatu propesi artinya mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian tertentu.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan :

Dari definisi organisasi menunjukkan, bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi yaitu :

1. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
2. Organisasi sebagai rangkaian hirarki antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Jadi organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, tujuan itu bermacam-macam. Karena beranekaragam macamnya tujuan itu, maka beraneka macam pula bentuk dan susunan organisasi tersebut.

Manajemen merupakan aspek dari pada administrasi dan oleh karenanya administrasi lebih luas dari pada manajemen. Hal ini perlu ditegaskan mengingat bahwa di Indonesia masih sering terdapat "dualisme" pengertian administrasi. Disitu pihak terdapat pengertian administrasi dalam arti luas, dinilai pihak terlalu sering administrasi diartikan secara sempit, yaitu administrasi dalam pengertian

ketatausahaan yang sesungguhnya hanya merupakan bagian kecil dari kegiatan-kegiatan operasionalnya.

Dalam tulisan ini kelompok akan mencoba mengetengahkan pokok-pokok masalah dalam "Pembentukan Organisasi". Yang merupakan suatu kajian untuk mengetahui bagaimana organisasi itu diwujudkan dan dipersiapkan.

Pembahasan tentang pembentukan organisasi ini pada intinya akan menjelaskan keseluruhan proses dari organisasi, meliputi berbagai persoalan apakah itu organisasi, mengapa organisasi itu ada, dasar-dasar pembentukan organisasi dan proses-proses bekerjanya. Batasan organisasi yang dimaksud bisa meliputi organisasi perusahaan, militer, pemerintahan, organisasi sosial, dan lain-lain yang merupakan organisasi.

Dengan melihat batasan-batasan yang menjadi dasar pembentukan organisasi dan dengan mengetahui bagaimana mulanya organisasi itu direncanakan dan diwujudkan maka akan dapat dilihat hubungan kepentingan-kepentingan pihak yang berkepentingan dalam pelaksanaan organisasi. Selain itu dapat juga diketahui bagaimana sumber-sumber potensi, hubungan kewenangan dan kekuasaan diperankan oleh pelaksana-pelaksana organisasi. Hingga kemudian organisasi ini melaksanakan seluruh proses kegiatan pencapaian tujuannya dan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan suatu cara tertentu yang disediakan.

3. Latar Belakang Pembentukan Organisasi

Suatu organisasi terbentuk dari kelompok manusia yang mengadakan interaksi dan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sekumpulan orang-orang itu pada mulanya mempunyai cita-cita atau tujuan pribadi, tetapi karena tidak mampu mencapai tujuannya dengan apa yang dimilikinya sendiri seperti tenaga, modal, alat, pengetahuan, keteramilan, waktu, tempat dan sebagainya yang biasa disebut sumber-sumber, maka ia akan mencari orang lain. Pertemuannya dengan

orang lain juga mencapai cita-cita sendiri melangsungkan proses komunikasi (pembicaraan) yang menghasilkan suatu konsensus atau kata sepakat. Kata sepakat dari beberapa orang ini menentukan apa yang menjadi tujuan atau apa yang menjadi hal yang harus diwujudkan atau dilaksanakan bersama agar kepentingan-kepentingan pribadinya tercapai. Supaya kegiatan-kegiatannya terarah maka kumpulan orang tadi menyusun pormalitas-pormalitas yang berupa ketentuan tertulis mulai dari siapa yang bertanggung jawab atas apa, bagaimana cara-cara melaksanakan hak-hak serta kewajibannya dan sebagainya. Dengan adanya pormalitas-pormalitas yang dipatuhi ini maka hubungan antar orang-orang didalam kelompoknya jadi mempunyai nilai formal. dengan demikian terbentuk organisasi formal. Organisasi ini kemudian melaksanakan seluruh proses kegiatan pencapaian tujuannya memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dengan suatu cara tertentu yang sengaja disediakan.

Dalam suatu rangkaian kalsik Herbert G Hlck : 1975, menggambarkan bahwa seseorang yang menginginkan kekuasaa memberikan suatusistem gagasan yang dapat dijadikan dan memperoleh kekuasaan dari sistem tersebut dengan pembentukan dan penyelenggaraan suatu organisasi. Bila kekuasaan itu telah dilembagakan oleh organisasi, maka kekuasaan yang diabsakan itu akan menjadi otoritas.

Dari pernyataan Hick dapat diinterpretasikan bahwa seseorang yang menginginkan kekuasaan atau yang berkepentingan berfikir kekuasaan itu akan dimilikinya.kemudian akan menentukan suatu sistem ide yang memberikan suatu ekspresi yang bergairah demi keinginan akan kekuasaan. Kemungkinan suatu sistem yang aktif dapat menjadi pikiran yang akurat sebagai suatu “gagasan yang penuh”, karena hal tersebut mempunyai potensi bagi lahirnya suatu organisasi.

Supaya organisasi yang dapat terus aktif, sistem gagasan itu harus mengekspresikan keinginan pemimpin dan dalam suatu kebiasaan menarik keinginan pemimpin dan dalam suatu kebiasaa menarik keinginan anggota lainnya. Jadi sistem gagasan seperti yang harus diekspresikan oleh pemimpin harus menarik para calon dan

menimbulkan kelayakan pada organisasi dan dengan harapan untuk memenuhi kepentingan anggotanya.

Organisasi memiliki potensi besar untuk memenuhi keinginan setiap orang. Penyampaian kekuasaan melalui organisasi, merupakan suatu kekuatan sosial yang dapat melakukan tugas keorganisasi.

Analisa di atas melukiskan situasi dimana seseorang yang menginginkan kekuasaan mengadakan suatu organisasi itu adalah harapan memperoleh kedudukan kepemimpin dalam organisasi yang ada dari pembentukan organisasi baru.

Suatu organisasi dapat dibentuk dengan keinginan untuk memperoleh atau melanjutkan kekuasaan. Kekuasaan itu sendiri dapat diharapkan. Sedangkan organisasi mempunyai bentuk teknik dan jalur untuk menggunakan sejumlah kekuasaan. Orang-orang yang mengawasi para pengambil keputusan dan organisasi dapat menjadi sangat berkuasa.

4. Dasar-dasar Pembentukan organisasi

Tiap orang tentu mempunyai kepentingan-kepentingan pribadinya dimana mereka seringkali dapat menyelesaikan atau mencapainya dengan baik dalam organisasi. Mereka membentuk koalisi yaitu organisasi yang tentu mempunyai tujuan-tujuan yang saling berbeda-beda sesuai dengan kepentingan atau tujuan pribadi itu. Tujuan-tujuan organisasi tersebut memberikan dan mengemukakan dasar-dasar bagi pembentukan organisasi formal. Hick (1975) menyatakan bahwa yang menjadi dasar pembentukan organisasi adalah : (a) Individu dan organisasi (b) pembentukan gabungan dan tujuan organisasi (c) organisasi formal (d) rancangan organisasi (e) organisasi informal.

(a) Individu-individu dan Organisasi

Individu dengan organisasi merupakan suatu hal yang saling berkaitan. Seseorang yang telah berbuat banyak untuk organisasi akan

menikmati manfaat yang besar dari organisasi. Orang-orang membentuk atau terlibat dalam organisasi untuk menyempurnakan tujuan individu atau apa yang menjadi cita-citanya. Pada mulanya organisasi mencari anggota baru bagi kontribusi yang dapat mereka buat terhadap organisasi. Suatu hubungan yang penuh keberhasilan merupakan suatu hubungan dimana keduannya yaitu individu dan mereka yang tetap berada dalam suatu organisasi. Merasakan hubungan tersebut dianggap lebih menguntungkan dibandingkan pembiayaannya.

Seorang anggota baru dapat mempunyai berbagai harapan yang merupakan tujuan atau kebutuhan yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Hal tersebut dapat menjadi kepentingan organisasi dan individu untuk mengubah atau menyesuaikan bagi pemenuhan tujuan.

Suatu organisasi dibentuk karena para individu mencoba atau berusaha untuk mencapai berbagai pemenuhan tujuan. Suatu organisasi dibentuk karena para individu mencoba atau berusaha untuk mencapai berbagai tujuan pribadinya.

Organisasi itu merupakan mobilitas bagi usaha pencapaian tujuan tersebut. Mereka yang mengikat suatu organisasi yang ada juga sedang berusaha untuk mencapai tujuan pribadi mereka melalui hubungan mereka dengan organisasi. Tujuan pribadi pada umumnya penting pada pembentukan dan pemeliharaan organisasi. Pengkajian yang penting bagi organisasi bermula dari kebutuhan yang dicita-citakan oleh individu itu.

Bila kita lihat pengklasifikasian yang telah dikembangkan oleh Maslow (1954) dinyatakan bahwa tingkat kebutuhan manusia itu dikelompokkan menjadi : Kebutuhan biologis, keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, harga diri dan perwujudan diri. Pada sistem ini berbagai kebutuhan timbul dalam keteraturan. Jadi kebutuhan yang pertama menjadi penting sampai dapat dipenuhi, kemudian kebutuhan-kebutuhan kedua timbul, selanjutnya ketiga menjadi sangat penting, dan seterusnya.

Dalam suatu organisasi cita-cita yang mereka coba untuk memuasinya merupakan akibat dari kebutuhan-kebutuhan mereka. Sungguhpun demikian beberapa sistem pengklasifikasian yang ada, setiap sistem bagi klasifikasi kebutuhan tersebut dalam beberapa golongan pilihan. Kesemua sistem ini mengakui bahwa kebutuhan biologis merupakan yang lebih mendasark bagi semua kebutuhan manusia. Setelah kebutuhan itu dipenuhi maka kebutuhan sosial muncul. Hal ini meliputi keinginan bagi penerimaan sosial, penghargaan, cinta dan kasih sayang dan pemenuhan sendiri. Organisasi dapat membantu dalam memenuhi semua tingkat kebutuhan.

(b) Pembentukan Gabungan dan Tujuan Organisasi

Organisasi dibentuk dengan maksud untuk membantu para individu untuk menyelesaikan tujuan pribadinya yang secara sendiri-sendiri mereka tidak akan dapat mencapainya. Tetapi organisasi mengembangkan pula berbagai tujuan yang berbeda dari para individu yang mewujudkan organisasi tersebut. Tujuan ini merupakan hasil koalisi yang terbentuk diantara para anggota organisasi.

Batasan dari suatu organisasi modern adalah suatu proses yang terorganisir dimana individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuannya. Individu itu mempunyai suatu pengaruh yang kuat terhadap proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Batasan ini cukup luas untuk meliputi orang-orang yang bukan hanya manajer-manajer atau pegawai-pegawai. Jadi untuk keputusan yang berbeda-beda, kelompok yang berbeda akan dimasukkan sebagai anggota organisasi. Seperti para manajer dan karyawan lain, para kreditor, para langganan, pemerintah, masyarakat.

Sebagai akibatnya merupakan suatu ikatan yang luwes bagi organisasi yang bersangkutan dengan terjadinya perubahan terhadap masalah keputusan yang berbeda.

Akibat dari kenyataan sasaran yang telah terbukti pada koalisi, yang menyusun organisasi dapat membuat tujuan organisasi menjadi

bertentangan. Kalau hal ini dengan memberikan perhatian secara teratur pada setiap sasaran itu dengan suatu pandang kemuka yang membuat semuanya menjadi bersesuaian.

Dengan adanya realita pada penetapan dan proses pencapaian sasaran, Hick menganjurkan teknik untuk memperbaiki kedayagunaan sasaran, yaitu manajemen tujuan. Keuncinya yaitu penetapan yang dapat dibuktikan bagi individu melalui dengan pengamatnya.

(c) Organisasi Formal

Organisasi-organisasi formal dicirikan dengan penyusunan berbagai kegiatan yang jelas, hubungan permanen, dan kekuasaan organisasi dari rencana terdahulu. Individu membutuhkan organisasi formal karena pengertian atau kesadaran yang terbatas, berbeda-bedanya kesanggupan dan kebutuhan waktu yang diminta dan yang segera guna penyelesaian berbagai tugas.

Perkembangan organisasi formal dibutuhkan agar organisasi itu tidak hanya disusun dalam berbagai hubungan dengan kegiatan saja, melainkan juga melalui kreasi komukasi wewenang, kesanggupan, pertanggungjawaban dan hubungan mempertanggungjawabkan.

Hubungan yang teliti pada pemberian wewenang merupakan keputusan yang berhubungan dengan sentralisasi dan desentralisasi, jangkauan atau rentangan manajemen, dan garis kewenangan serta staf.

(d) Rancangan organisasi

Dengan suatu keinginan untuk lebih mendapat tentang apa yang dapat meningkatkan efektifitas dan atau ketidak efektifan rencana organisasi, maksudnya yaitu agar struktur formal dan proses unit-unit organisasi harus menjadikannya lebih beraneka ragam untuk pemanfaatan suatu organisasi dalam suatu lingkungan yang berubah-ubah.

Adanya lingkungan yang berbeda menuntut suatu peubahan keadaan supaya struktur-struktur lebih luwes dan dapat menyesuaikan pada keadaan yang berubah-ubah.

Menurut Thomson, rancangan organisasi dibuat dengan cara pertama-tama membuat pengelompokkan bersama kemudia rangkaian hubungan, dan pada akhirnya pengelompokkan dilakukan berdasarkan tugas yang diselenggarakan bersama.

Untuk menyesuaikan bagi keberhasilan lingkungan, maka suatu organisasi harus menyusun kegiatannya dalam hubungannya dengan variasi dalam unit-unit dari lingkungan yang berbeda-beda. Yaitu dimana konsep deferensiasi timbul : berbagai kegiatan dalam menghadapi berbagai lingkungan yang berbeda harus disusun dengan cara yang sedemikian rupa seperti halnya kemampuan untuk menanggulangi perbedaan-perbedaan ini.

Berbagai kegiatan yang memperlihatkan sub lingkungan yang sama akhirnya dikelompokkan dan saling berdekatan atas kesamaannya atau dalam bagian-bagian yang erat hubungannya. Dalam tahapan ini rancangan dan fungsi organisasi yang formal dipengaruhi oleh suatu teknologi, baik variasi teknologi dalam jangkauan manajemen, jumlah tingkatan jewenangan, dan luasnya pendelegasian wewenang serta partisipasi dalam berbagai keputusan.

Pada saat pengelompokkan telah dilakukan, maka perlu mengintregasikan bagian-bagian yang telah dibentuk. Manfaat dari hirarki organisasi adalah merupakan suatu penggunaan cara atau jalan yang biasa bagi pengintegrasian, akan tetapi organisasi dalam lingkungan yang tidak stabil meletakkan pengurangan tekanan atau perhatian terhadap organisasi tersebut sebagai suatu alat pengkoordinasian dari pada menjalankan organisasi dalam lingkungan-lingkungan yang diharapkan.

(e) Organisasi Informal

Organisasi informal merupakan "bayangan" organisasi yang timbul dalam organisasi formal. Tidak sama dengan organisasi formal, organisasi informal ini cenderung menjadi terorganisasi secara bebas, fleksibel, dan tidak jelas. Begitu orang-orang bersekutu sama lain, maka hubungan menjadi berkembangan dan berkelanjutan dan hubungan ini merupakan organisasi informal.

Para individu dalam sebuah perusahaan mempunyai kebutuhan pribadi dan organisasi informal timbul untuk memenuhi kebutuhan tersebut yang tidak terpenuhi oleh organisasi yang formal. Organisasi informal ini menawarkan atau memberikan kepuasaan bagi individu atas kebutuhan sosial, suatu rasa keterpaduan dan identifikasi, pengetahuan bagi perilaku yang disetujui atau ditetapkan, simpatisan, bantuan dan keseimbangan atau kesempatan mempengaruhi dan menciptakan.

Eksistensi yang tidak dapat dihindari dari organisasi informal dalam organisasi formal mempunyai implikasi tertentu bagi pemimpin dengan berbagai cara kelompok itu akan memberikan manfaat bagi organisasi. Kelompok tersebut dapat memberikan terhadap cita-cita organisasi, suatu cara untuk memenuhi kebutuhan sosial bari para karyawan, walaupun kadang-kadang hal itupun bahkan mengimbangi kerugian atas adanya pembatasan dari pemimpin.

5. Proses Pelaksanaan Organisasi

Organisasi melaksanakan seluruh proses kegiatan pencapaian tujuannya setelah terebntuknya organisasi formal dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia seperti : tenaga kerja, bahan, mesin, metode, uang, waktu, informasi, ruang kerja, dan saran lain yang diperlukan. Karena pada umumnya sumber-sumber ini terbatas adanya maka perlu ada suatu cara pengendalian agar pemanfaatan benar-benar efisien. Seluruh proses kegiatan orang-orang untuk mencapai tujuannya secara efisien itu dapat disebut administrasi.

Sedangkan proses yang berlangsung di dalam organisasi ini pada garis besarnya terdiri dari :

1. Proses pemikiran.
2. Proses pembantuan dan proses pengendalian sumber-sumber mulai pengadaan sampai distribusinya dan
3. Proses pelaksanaan

Proses pemikiran *(conceptual)* ini dilakukan oleh eklompok pemimpin didalam susunan organisasi, sedangkan proses pelaksanaan dilakukan oleh para pekerja atau pelaksana. Proses bantuan staf yang berupa pekerjaan kantor dan pengelolaan sumber-sumber dilakukan oleh staf.

Kalau kita meneliti pendapat Fayol : 1975, yang menyatakan bahwa dalam setiap organisasi perusahaan akan terdapat enam jenis operation, yaitu :

1. Operasi teknis
2. Operasi komersil
3. Operasi keuangan
4. Operasi akunting
5. Operasi keamanan
6. Operasi administrasi

Kegiatan ini bila digabung disamakan dengan unit fungsionalnya akan menjadi sebagai berikut :

1. Operasi administrasi yang lebih bersifat pemikiran.
2. Operasi teknis dan komersil yang merupakan proses tugas pokok.
3. Operasi keuangan, akunting dan keamanan merupakan proses pembantuan dan proses staf.

Pada proses pemikiran, penentuan strategi dan taktik pencapaian tujuan organisasi, proses ini menjadi beban tugas para administrator,

atau fungsi administrasi, dalam pengertian bahwa administrasi sebagai kelompok orang yang memimpin organisasi serta bagian-bagiannya, seperti menteri, direktur jenderal dan sebagainya.

Dalam proses pelaksanaan atau pelayanan yang menjadi tanggung jawab para pelaksana menuntut fungsinya masing-masing. Bagi suatu departemen, tugas ini adalah tugas tiap direktorat serta unsur lini lainnya.

Sedangkan dalam proses yang mendukung kedua proses di atas yang di dalam organisasi termasuk tanggung jawab unsur pembantu atau unsur staf. Kegiatannya mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, penempatan atau pendistribusian sumber-sumber untuk kepentingan semua pelaksana teknis operasional pemimpin-pemimpin dan staf sendiri. Di sinilah sebutlah dilaksanakn manajemen materiil, manajemen personalia, manajemen keuangan, manajemen informasi dan sebagainya.

Walaupun tiap kelompok orang-orang mempunyai tanggung jawab masing-masing, namun setiap kelompok itu harus bekerja sama seerat-eratnya. Bahkan dalam batas-batas tertentu setiap kelompok inipun melaksanakan ketiga proses tersebut.

Seorang administrator misalnya kadang-kadang harus menyimpan sendiri informasi yang sesungguhnya tugas staf. Demikian juga manajer keuangan, ia harus melaksanakan tugas pemimpin dalam memimpin unitnya walaupun keluar ia berfungsi sebagai staf.

Dalam rangka melaksanakan proses administrasi perlu diingat bahwa yang melakukan kerjasama itu adalah manusia-manusia, baik kerjasama antara pemimpin, antar staf dan pelaksana, maupun antara pemimpin dengan staf dan pelaksana, maupun antara pemimpin dengan staf dan pelaksanaan hubungan-hubungan ini arus dijaga agar selalu tercipta saling memperlakukan sesamanya karena pada dasarnya tiap orang dalam organisasi ini ingin diperlukan sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan.

Gambaran segi-segi penting yang menunjukkan proses pembentukan organisasi yang diuraikan dalam buku ini adalah sebagai berikut :

1. Suatu pembentukan organisasi dilatarbelakangi oleh adanya gejala-gejala individu atau anggota organisasi yang mempunyai keinginan untuk mewujudkan cita-cita atau tujuan pribadinya dan juga oleh karena adanya keinginan untuk mencapatkan kekuasaan tertentu bilamana suatu organisasi itu dijalankan.
2. Oleh karena keterbatasannya dan kelangkaan sumber-sumber pelengkap guna mencapai cita-citanya, individu tersebut membentuk kualisi sebagai suatu kelompok dari orang-orang mempunyai kepentingan untuk bekerja kearah beberapa persetujuan yang berdasarkan cita-cita mereka. Hingga mereka konsensus untuk membuat perjanjian secara formal dan mengikat antara yang satu dengan yang lainnya.
3. Formalitas-formalitas yang telah mengikat hubungan antar individu tersebut setelah menentukan siapa yang bertanggung jawab, pekerjaan, kewenangan dan cara melaksanakan hak-hak dan kewajiban kemudian membentuk suatu organisasi formal supaya hubungan antara orang-orang itu dan supaya apa yang dilakukan oleh kelompok tersebut mempunyai nilai formal. Organisasi formal dibutuhkan untuk menyusun berbagai kegiatan dengan jelas hubungan permanen, dan perluasan organisasi dari rencana yang diinginkan semula.
4. Untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan tujuan organisasi maka rancangan dibuat dengan cara penyusunan unit-unit organisasi, pengelompokan kegiatan, dan pengelompokan berdasarkan kriteria organisasi.
5. Faktor lainnya yang turut mendukung tercapainya cita-cita organisasi yaitu dengan adanya kelompok informal, yang dilihat dari segi manfaatnya dianggap bisa memenuhi kebutuhan

sosial bagi karyawan, menambah sistem komunikasi. Organisasi informal dapat menawarkan atau memberikan kepuasan individu atas kebutuhan sosial, suatu rasa keterpaduan dan identifikasi, pengetahuan bagi perilaku yang disetujui ditetapkan, simpatisan, bantuan dan keseimbangan.[]

BAB II

JENIS ORGANISASI

Dalam ilmu administrasi, pada umumnya kita mengenal ada tiga jenis organisasi dalam masyarakat yang mempunyai hubungan dan saling ketergantungan satu dengan yang lain yaitu : organisasi publik (contoh: Pemerintah Kota Pekanbaru), organisasi privat atau bisnis (contoh: PT. CPI, dan organisasi nonprofit atau sektor ketiga (Contoh : Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Daerah Riau).

1. Persamaan Organisasi Publik, Privat dan Nonprofit

Organisasi Publik, Privat dan Nonprofit memiliki persamaan-persamaan antara lain :

1. Bersifat Statis dan Dinamis

Bersifat Statis adalah organisasi sebagai wadah (wahana) kegiatan daripada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya mencapai tujuan. Bersifat Dinamis adalah setiap orang harus jelas tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya, hubungan dan tatakerjanya.

2 Memiliki Ciri-ciri (*The Characteristics*):

a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal;

b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan;

c. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/ tenaganya;

d. Adanya kewenangan dan koordinasi;

e. Adanya suatu tujuan (*the idea of goals*).

3. Melaksanakan asas dan prinsip organisasi (*The Fundamental and Principles of Organization*).

4. Sebagai Sistem Terbuka (*Open System*)

Terdiri dari Input, prosses, output, dan feedback dari lingkungan atau melayani lingkungan (*Environmental Serving Organization*).

5. Memiliki sumber-sumber daya : manusia, uang, peralatan, bahan, mesin, metode, teknologi dan pasar.

6. Memiliki Struktur, Bagan, Desain, Buku Pedoman, Perilaku dan Budaya.

7. Melaksanakan fungsi manajemen, kepemimpinan, pengambilan keputusan dan hubungan antar manusia.

8. Pelayanan Sebagai Fungsi Utama :

Organisasi publik, privat, dan nonprofit secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri terlibat di dalam pemberian pelayanan kepada individu, keluarga dan masyarakat.

9. Memiliki Karakteristik Publik dan Privat.

10. Memiliki Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan (SWOT).

11. Pertanggugjawaban (*Accountability*).

2. Perbedaan-Perbedaan Organisasi Publik, Privat dan Nonprofit

Organisasi Publik, Privat dan Nonprofit memiliki perbedaan-perbedaan antara lain :

1. Kekuasaan dan Politik

   Peranan dan ambisi politik dari aktor-aktor politik pemerintahan dan birokrasi jauh lebih menonjol dibandingkan dengan yang dimiliki para pelaku bisnis dan nonprofit, yang kemudian tampak dalam praktek pelayanan kepada masyarakat.
2. Sistem kewenangan yang diciptakan dalam jajaran birokrasi sering kali kompleks dan tumpang tindih. Berbeda dengan sistem kewenangan dalam dunia bisnis yang umumnya lebih sederhana dan jelas.
3. Para manajer dari organisasi bisnis relatif lebih bisa bertindak dan merumuskan suatu kebijaksanaan dan bahkan juga dalam menggunakan cara yang dianggap paling efektif dalam melaksanakannya sepanjang hal itu tidak secara tegas dilarang. Bagi organisasi swasta, pesan yang penting ialah jalan saja sampai saya mengatakan berhenti, sedangkan bagi manajer publik, pesannya ialah jangan lakukan kecuali saya perintahkan kepadamu.
4. Loyalitas dan ketaatan masyarakat kepada pemerinahan dan negara, apakah disebabkan demokratisasi atau aturan normatif jauh lebih tinggi dari pada loyalitas dan ketaatan para pelanggan dan konsumen terhadap organisasi bisnis dan nonprofit.
5. Organisasi bisnis secara internal lebih efisien, ke luar berjiwa *entrepreneur* dan agresif dan hanya terkait pada satu sasaran tunggal, mencari keuntungan. Bagi organisasi publik dalam memberikan pelayanan lebih berpedoman pada prinsip birokratik, kualitas pelayanan yang diberikan tidak menjadi keharusan diukur dengan untung dan rugi terkadang mengaburkan konsep ifisiensi, sehingga ke dalam tidak efisien.

6. Sumber daya lebih banyak dikuasai pemerintah, sementara organisasi swasta dapat memilikinya dengan bayaran yang cukup tinggi. Sedangkan organisasi nonprofit tinggal menerima tenaga yang relatif kurang professional, kecuali dalam bidang keagamaan dan pendidikan.
7. Analisis faktor lingkungan. Ini dikarenakan bentuk, sifat dan ciri ligkungan yang dihadapi masing-masing organisasi ada perbedaan dilihat dari situasi maupun kondisi.

3. Prinsip Organisasi Pemerintah Wirausaha

Osborne dan Plastrik (2000, 322-324) mengemukakan sepuluh prinsip Organisasi Pemerintah wirausaha, yaitu :

1. Pemerintahan Katalis

   Pemerintahan katalis memisahkan fungsi pemerintah sebagai pengarah (membuat kebijakan, peraturan, undang-undang) dengan fungsi sebagai pelaksana (fungsi penyampai jasa dan penegakan). Selain itu, kemudian mereka menggunakan berbagai metode (kontrak, voucher, hadiah, insentif pajak, dan sebagainya) untuk membantu organisasi publik mencapai tujuan, memilih metode yang paling sesuai untuk mencapai efisiensi, efektivitas, persamaan, pertanggungjawaban, dan fleksibilitas.
2 Pemerintahan Milik Masyarakat

   Pemerintah milik masyarakat mengalihkan wewenang kontrol yang dimilikinya ke tangan masyarakat. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dengan adanya kontrol dari masyarakat, pegawai negeri (dan juga pejabat terpilih, politisi) akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.

3. Pemerintahan Kompetitif

   Pemerintah kompetitif mensyaratkan persaingan di antara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Mereka memahami bahwa kompetisi adalah kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah untuk melakukan perbaikan.

4. Pemerintahan Berorientasi Misi

   Pemerintahan Berorientasi Misi melakukan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan secara radikal menyederhanakan sistem administrative, seperti anggaran, kepegawaian, dan pengadaan. Mereka mensyaratkan setiap badan pemerintah untuk mendapatkan misi yang jelas, kemudian memberi kebebasan kepada manajer untuk menemukan cara terbaik mewujudkan misi tersebut, dalam batas-batas legal.

5. Pemerintahan Berorientasi Pada Hasil

   Pemerintah yang *result-oriented* mengubah fokus dari input (kepatuhan pada peraturan dan membelanjakan anggaran sesuai ketetapan) menjadi akuntabilitas pada keluaran atau hasil. Mereka mengukur kinerja badan publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada badan-badan yang mencapai atau melebihi target, dan mengganakan anggaran untuk mengungkapkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam bentuk besarnya anggaran.

6. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan

   Pemerintahan berorientasi pelanggan merperlakukan masyarakat yang dilayani-siswa, orang tua siswa, pembayar pajak, orang mengurus KTP, pelanggan telepon sebagai pelanggan. Mereka melakukan survei pelanggan, menetapkan standar pelayanan, memberi jaminan, dan sebagainya. Dengan masukan dan insentif ini, mereka meredesain organisasinya untuk menyampaikan nilai maksimum kepada pelanggan.

7. Pemerintahan Wirausaha

   Pemerintah wirausaha memfokuskan energinya bukan sekedar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar, menuntut *return on invesment*. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha, dan inovasi untuk mendorongpara pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional.

8. Pemerintahan Antisipatif

   Pemerintahan antisipatif adalah pemerintahan yang berpikir ke depan. Mereka mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan pelayanan untuk menghilangkan masalah. Mereka menggunakan perencanaan strategis, pemberian visi masa depan, dan berbagai metode lain untuk melihat masa depan.

9. Pemerintahan Desentralisasi

   Pemerintahan desentralisasi adalah pemerintah yang mendorong wewenang dari pusat pemerintahan melalui organisasi atau sistem. Mendorong mereka yang langsung melakukan pelayanan, atau pelaksana, untuk lebih berani membuat keputusan sendiri.

10. Pemerintahan Berorientasi Pasar

    Pemerintah berorientasi pasar sering memanfaatkan struktur pasar swasta untuk memecahkan masalah daripada menggunakan mekanisme administrative, seperti menyampaikan pelayanan atau perintah dan kontrol dengan dengan memanfaatkan peraturan. Mereka menciptakan insentif keuangan – insentif pajak. Dengan cara ini, organisasi swasta atau anggota masyarakat berperilaku yang mengarah pada pemecahan masalah sosial.[]

TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Sepanjang pengetahuan kita, manusia selalu disibukkan dengan organisasi, apapun bentuk dan tingkatannya. Dimanapun manusia tinggal bersama, hidup bersama, bekerja sama dan berusaha menciptakan sesuatu, kita temukan pendapat mengenai organisasi dan manajemen, dalam keluarga, dalam komunitas desa, perusahaan, organisasi sukarela, organisasi keagamaan, perkumpulan, negara dan bahkan organisasi internasional.

Manusia adalah makhluk sosial. Ini berarti bahwa ia hanya dapat hidup dan mengembangkan diri dalam hubungan dan interaksi dengan orang-orang lain. Hal ini berarti : hidup bersama, bekerja sama, menyesuaikan kepada orang lain, mencocokkan perilaku serta kegiatan-kegiatannya sendiri dengan yang diperbuat orang lain. Hal ini juga berarti memberi maksud dan makna kepada diri sendiri, kepada masa lalu, masa kini, dan masa depan.

Untuk memahami dan mencari makna dari suatu organisasi, telah banyak dikembangkan teori-teori organisasi dan manajemen. Yang dimulai dari teori klasik meliputi birokrasi, teori administratif dan

ketatalaksanaan secara ilmiah. Dilanjutkan dengan pembahasan dengan teori Non-Klasik atau gerakan hubungan yang manusiawi, juga dibahas teori-teori perilaku yang erat kaitannya dengan pembahasannya kepada teori modern.

Pembahasan beberapa teori pendukung organisasi dan manajemen dalam tulisan ini, pada intinya menguraikan perkembangan teori-teori organisasi dan manajemen sesuai dengan fase-fase perkembangannya. Dilanjutkan dengan tokoh-tokoh yang memberikan sumbangan penting terhadap teori organisasi dan manajemen tersebut.

1. TEORI KLASIK

1. Perkembangan Teori

Teori klasik dikembangkan secara ekstensif pada tahun 1800-an. Teori ini dulunya terdiri dari sekumpulan konsep pengorganisasi/ admnistrasian yang dikemukakan oleh George S. Claude tentang unsur teori pengorganisasi/admnistrasian yang telah dilahirkan beberapa ribu tahun yang lampau.

Teori klasik berkembang dalam tiga jalur yaitu birokrasi teori admnistrasi dan manajemen secara ilmiah. Ketiga teori tersebut sangat berhubungan erat sehingga dapat dianalisa secara bersama.

Sesuatu hal yang menakjubkan bahwa setiap dari ketiga jalur tadi dikembangkan oleh para penulis yang terpisah dan bebas antara satu sama lainnya, sehingga teori administratip dan manajemen secara ilmiah menitik beratkan kepentingannya pada aspek-aspek makro dari organisasi/ admnistrasi dan aspek pekerja secara individu dan mandornya, sedangkan teori birokrasi dikembangkan dalam berbagai bagian para ahli sosiologi.

2. Teori Klasik tentang Birokrasi

Birokrasi merupakan suatu model organisasi yang normatif yang menegaskan struktur suatu organisasi. Pada umumnya konsep-

konsepnya yang telah digunakan selama berabad-abad tetapi sistematika pengembangannya yang pertama ditunjang oleh Max Weber sekitar tahun 1900-an. Birokrasi memberikan sejumlah konsep seperti halnya tata tertib dan rasionalitas terhadap teori administratif dan manajemen secara ilmiah.

Tidak dapat disangsikan lagi, unsur-unsur birokrasi itu merupakan bagian yang vital dalam organisasi perusahaan, pemerintah, pendidikan dan organisasi yang komplek lainnya. Unsur-unsur penyusunan suatu organisasi melukiskan yang sebenarnya atau birokrasi yang ideal, dalam pelaksanaan organisasi seringkali hanya menemukan sebagian dari kriteria ini.

Birokrasi mengadakan beberapa fungsi yang sangat kuat, yang sering kali diketahui sebagai hal-hal yang dapat menguntungkan dalam organisasi. Hal ini meliputi spesialisasi, rasionalisasi, dan bagian dari birokrasi. Berbagai pertimbangan dalam birokrasi memandang pada nilai-nilai sesuatu, bagaimanapun tidak setiap orang akan menyetujui sifat keinginan untuk mencapai segi-segi ini. penyelesaian fungsi-fungsi ini biasanya hampir menimbulkan dampak yang tidak diinginkan, atau penyelewengan terhadap fungsi itu dalam suatu organisasi.

3. Teori Klasik Birokrasi Penyelewengan Fungsi dan Suatu Perspektif

Birokrasi memiliki konsekuensi yang tidak diharapkan, atau penyelewengan fungsi. Beberapa kritik menyebutkan birokrasi merupakan cara berfikir yang kaku “seperti model mesin” yang melalaikan sifat-sifat manusia yang penting. Birokrasi mempunyai kecendrungan untuk tumbuh dan mengabdi atau menghidupkan secara terus menerus fenomena dirinya sendiri, dengan menekan rutinisasi da penyesuaian diri, birokrasi itu dapat melahirkan kecemasan para anggota.

Tidak disangsikan bahwa birokrasi telah banyak menimbulkan dampak negatif terhadap umat manusia, namun banyak juga upaya

modifikasi yang telah dianjurkan untuk menjadikan irokrasi dapat berjalan lebih bergairah.

4. Teori Klasik Administrasi

Teori administratif merupakan suatu orientasi yang normatif yang menghubungkan penyusunan suatu organisasi. Pendekatan ini secara umum dikenal sebagai "prinsip manajemen". Para ahli pengetahuan sosial menggambarkan "Birokrasi yang ideal", para teoritikus organisasi Administratif mengemukakan cara penyelesaian untuk keberhasilannya.

Teori administratif menunjukkan keuntungan pada birokrasi seperti dalam hal pengaturan, stabilitas, dan ketentuan (kepastian). Demikian juga teori tersebut menderita penyelewengan fungsi dari birokrasi yang meliputi regiditas, impersonalitas dan kategori yang berlebihan.

Teori administratif tidak diragukan lagi, yang secara kelembagaan kekuasaannya dipusatkan. Beberapa orang yang menghendaki agar organisasi lebih demokrasi, dapat memperoleh simpati dan mungkin juga beberapa penghargaan yang kurang praktis.

5. Teori Klasik Ketatalaksanaan

Ketiga komponen dasar dari teori klasik merupakan ketatalaksanaan secara ilmiah. Dalam literatur dikemukakan dua maksud manajemen ilmiah, pertama keluasaannya dianggap sebagai aplikasi bagi metoda penelitian secara ilmiah, analisa dan pemecahan masalah organisasi, kedua manajemen ilmiah merupakan kumpulan dari mekanisme atau teknik-teknik "suatu lingkaran tipu muslihat" untuk memperbaiki efisiensi organisasi/ administrasi.

Manajemen ilmiah yang memfokuskan unit analisanya pada kegiatan fisik pekerjaan, sementara birokrasi dan teori administratif menegaskan susunan dan proses organisasi manusia. jadi bila dibandingkan satu sama lainnya, maka manajemen ilmiah merupakan teori mikro, sementara birokrasi dan teori administratif merupakan yang makro.

Terdapat ketegasan pada hubungan-hubungan manusia mesin dengan tujuan dari perbaikan perbuatan yang rutin, mengulangi tugas-tugas produksi. Kedua kumpulan teori menitik beratkan pada struktur organisasi , hubungan dan proses dari manusia kepada manusia dan tingkat yang lebih tinggi. Sebagai contoh, teori administratif menegaskan prinsip dan fungsi manajemen. Jadi manajemen lebih dapat dimaksudkan sebagai teori paling bawah, yang dua lainnya, dalam suatu pengertian perbandingan, merupakan teori paling atas, bagaimanapun, terdapat saling melengkapi yang demikian penting.

2. TEORI KLASIK YANG BARU

Gerakan hubungan yang Manusiawi

Teori ini disebut teori Non-Klasik, yang secara populer sering disebut gerakan hubungan yang manusiawi. Teori non-klasik telah digubah di atas teori neo klasik dengan menambahkan beberapa cara memperluas teori klasik.

Asumsi dasar teori klasik yaitu aspek-aspek psikologi dan sosial dari pada pekerja seperti pekerjaan individu dan pekerjaan kelomppok haruslah ditegaskan. Teori klasik tetap berkembang atau telah disusun untuk menjadi bagian dari teori yang modern.

Perkembangan teori non klasik yang dikristalisasi pada eksperimen Hawthome, yang diselenggarakan sejak tahun 1924 sampai 1932. Tiga buah elemen yang tidak mungkin berubah-ubah dalam teori neo klasik adalah pertama, perasaan dan penyesuaian diri individu, kedua, penerimaan atau dukungan sosial dalam kelompok kerjanya, dan ketiga, partisipasinya dalam pengambilan keputusan.

Penegasan ini berbeda dengan teori klasik, yang dalam teori klasik menegaskan motivasi “manusia ekonomis”. Gerakan neo klasik memperkenalkan dua unit baru pada analisa teoritis, individu, dan kelompok kerja, sebaliknya teori klasik mempertimbangkan unit-unit analisa sebagai keseluruhan “perusahaan” atau organisasi atau

pekerjaan itu sendiri. Neo klasik menekankan faktor-faktor manusia pada organisasi/ administrasi yang berkelanjutan sebagai suatu sumbangan yang besar pada teori mutakhir.

Tokoh-tokoh Penyumbang Teori Lainnya

a. Robert Owen (1771 – 1858)

Pada tahun 1800 ia adalah seorang manajer pada beberpa pabrik pemintal kapas di New Lanarls Scotlandia. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan manusiawi, ia juga memupuk dan menumbuh kembangkan jiwa perkoperasian lewat menyediakan kebutuhan rumah tangga bagi para bawahan dengan harga relatif rendah ketimbang harga pasar.

Dia bertindak sebagai inovator, melakukan perbaikan yang menyeluruh, dan membangun mekanisme kerja spesifik yang mampu memberikan dampak peningkatan produktifitas kerja.mengembangkan sistem penilaian kerja secara terbuka dan memberikan reward serta mendorong kompetisi yang sehat.

b. Charles Babbage (1792 –1871)

Seorang ahli matematika berkebangsaaan Inggris ini banyak menerapkan aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja dalam meningkatkan produktifitas dan meneka biaya.

Dia adalah seorang yang mengembangkan prinsip pembagian kerja, memperbanyak keterampilan spesifik, dan memberikan rasa tanggung jawab (Sence of Responsibility) kepada para pekerja dalam rangka meningkatkan efisiensi.

c. Frederik W. Taylor (1856 –1915)

Seorang mekanik ahli permesinan yang telah berjasa dalam mengembangkan manajemen ilmiah, sehingga beliau dijuluki "Bapak Manajemen Ilmiah" (Scientific Management).

Prinsip-prinsip Taylor yang terkodifikasi mengenai manajemen ilmiah adalah :

~ Ilmiah, tidak mengatur secara canggung,

~ Keselarasan, tidak berbantahan,

~ Kerjasama, tidak individualisme,

Output yang maksimal, sebagai pengganti dari pada *output* yang terbatas. Pengembangan setiap manusia bagi efisiensi dan kesejahteraannya yang terbesar.

Pada bagian lain ia menggambarkan apa yang sering disebut keempat prinsip teori manajemen ilmiah :

1. Mengembangkan suatu ilmu bagi setiap elemen dari suatu pekerjaan, yang mengganti petunjuk praktisnya yang usang.
2. Memiliki secara ilmiah dan melatih yang lain, mendidik dan mengembangkan pekerja, mengingat pada waktu ia memilih pekerjaannya sendiri dan melatih sendiri sebaik mungkin.
3. Manajemen dengan kerjasama yang sungguh-sungguh dengan orang-orang seperti itu misalnya jaminan bagi seluruh pelaksanaan kerja dalam hubungannya dengan prinsip-prinsip ilmiah yang telah dikembangkan.
4. terdapat suatu bagian (devisi) pekerjaan yang hampir sama dan demikian juga tanggung jawab antara pengusaha dan para pekerja.

d. Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Dia bekerja dengan dan untuk Taylor selama lebih kurang 21 tahun (1880 – 1901). Gantt lebih bijaksana ketimbang Taylor, karena ia mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan sosial bagi para pekerja, ia juga menegaskan "kebiasaan pada industri" yaitu organisasi mengembangkan cara-cara yang dilakukan karena kebiasaan dalam mengerjakan benda-benda adalah penting bahwa kebiasaan ini

merupakan awal penempatan yang baik dalam praktek-praktek pengelolaan yang praktis.

Gantt menuj ke suatu motivasi baru dalam sistem tugas dengan dua motivasi : Motivasi Pertama, bahwa setiap tenaga kerja yang merampungkan pekerjaan yang dibebaskan kepadanya untuk satu hariia berhak menerima bonus apabila seluruh tenaga kerja juga mencapai standart tersebut. Langkah lain yang diambil Gantt adalah memperkenalkan sistem baru untuk menggambarkan jadwal produksi, dengan grafik, yang dikenal dengan "Gantt Chart".

Pada tahun-tahun terakhir gagasan-gagasan Gantt tentang terminologi "Manajemen dengan tujuan" dan "Manajemen dengan akibat" (hasil-hasil) banyak dipergunakan.

e. Frank dan Lilian Gilbert (1868-1924 dan 1878-1972)

Mereka adalah suami isteri yang mendukung Taylor, selanjutnya Gilbert menegaskan bahwa sistem manajemen itu sering berubah. Ia juga mengembangkan juga dalam teknik efisiensi dari manajemen ilmiah seperti "Studi gerak dan waktu" (Time and Motion Study).

Gilbert dalam mengembangkan usahanya menemukan "Kebantulan" atau "Keterbelakangan" oleh karenanya ia menyimpulkan bahwa manajemen tidak saja berhubungan antara Insinyur dan pemimpin tetapi juga manajemen berhubungan dengan ahli ekonomi, sosiologi, psikiatris dan lainnya.

f. Harrington Emerson

Dia adalah salah seorang ahli yang setaraf dengan Taylor dan individualisme dalam bekerja sangat tinggi, akhirnya ia menetapkan dua belas prinsip-prinsip keefektifan dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen sebagai berikut :

1. Memberi batasan tujuan dengan tegas.
2. Pikiran yang sehat.

3. Nasehat (konsultasi) yang konsekuen.
4. Tata tertib.
5. Penjelasan yang jujur.
6. Laporan yang dapat dipercaya, segera, dan memadai.
7. Pengiriman.
8. Standarisasi dan penjadualan.
9. Keadaan yang distandar.
10. Standarisasi operasi.
11. Pengubahan instruksi praktis yang standar.
12. Penghargaan keefektifitasan.

g. Morris L. Coake

Dalam hal pengaflikasian manajemen ilmiah, ia sangat berbeda dengan Taylor. Ia menegaskan bahwa manajemen ilmiah busa diaflikasikan dalam setiap bentuk/corak organisasi, apakah organisasi pemerintahan maupun organisasi pendidikan.

Bila Taylor menegaskan bahwa hanya seorang analisa yang dapat menyelenggarakan fungsi-fungsi manajemen ilmiah, maka Coake memberikan beberapa advis khusus bagi pengelolaan universitas dan bidang lainnya.

h. Henry Fayol (1814 – 1925)

Dia merupakan pelopor teori klasik yang berhasil, banyak pendapat-pendapat atau pikirannya yang dikembangkan dalam praktek-praktek manajemen dengan pola-pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis.

Fayol telah mengembangkan manajemen sebegitu maju. Dia lebih tajam dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memilah-milah tugas secara tegas dan tegas. Konsepnya tersebut antara lain membagi perusahaan-perusahaan enam aktifitas, orientasi perusahaan adalah fungsi manajerial, sehingga ia membagi lima fungsi manajer, serta ia juga melakukan prinsip manajerial berdasarkan perilaku manajerial

yang efektif, untuk ini ia membagi perilaku efektif tersebut kedalam empat belas kategori.

Inti pemikiran Fayol yang lebih berani menyatakan bahwa "Manajemen bukanlah suatu bakat" tetapi suatu "Keterampilan", oleh karenanya manajemen dapat diajarkan asalkan prinsip yang mendasarinya dapat dipahami. Kesimpuan akhirnya menyatakan bahwa manajemen bukan pembawaan akan tetapi pelatihan dan pengalaman memberikan andil yang besar.

Hal ini sangat menarik untuk dikaji, karena beberapa ahli lain agak sedikit bersilang pendapat, seperti Siagian dalam bukunya Teori dan Praktek Kepemimpinan menyimpulkan bahwa "Leader are born dengan Leader are made" manajemen yang baik atau berhasil tersebut adalah orang-orang yang mempunyai kriteria dari kedua sifat tersebut.

Selanjutnya, bila dilihat menurt pandangan Fred Luthan dalam bukunya perilaku dalam organisasi, menyimpulkan bahwa faktor utama pembentuk perilaku tersebut adalah "lingkungan" walaupun Endoment faktor lebih efisien namun faktor tersebut bisa dikacaukan leh faktor lingkungan.

3. TEORI PERILAKU

1. Perkembangan Teori

Pengetahuan tentang perilaku individu dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kemauan organisasi/ administrasi dan manajemen. Perilaku biasanya merupakan pencerminan kepribadian seseorang. Dalam perkembangan ilmi psikologi kita mengenal tiga macam aliran mengenai perilaku manusia, yaitu ; aliran psiko-analisis, aliran behaviorism dan aliran kemanusiaan (humanisme psychology).

Pada dasarnya perilaku manusia (individu) merupakan fungsi interaksi antara manusia dengan lingkungan. Interaksi ini meibatkan

kepribadian manusia yang komplek dengan lingkungan yang memiliki tatanan tertentu. Perbedaan kepribadian manusia dan lingkungan yang dihadapinya menimbulkan perilaku manusia (individu) yang berbeda-beda. Misalnya sikap dan perilaku seseorang akan sangat dipengaruhi oleh adanya latar belakang budaya mereka, sehingga tutur kata maupun cara berinteraksi (bergaul) dengan individu lainnya kelihatan ada corak dan perbedaan. Dilain pihak lingkungan yang berbeda juga menimbulkan perilaku yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya.

Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemamuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan, dan pengalamannya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik pula. Dan dalam lingkungan yang makro (lebih luas), karakterisik yang dimiliki oleh lingkungan terkait dengan dimensi atau institusi sosial, seperti ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya serta pertahanan keamanan. Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan (organisasi atau masyarakat luas), maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi atau masyarakat.

Ungkapan pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa seseorang individu dan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi ke dalam diri manusia, lingkungan memberikan stimulus (ransangan), dan pribadi manusia memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul. Hasiki proses belajar (pengalaman) yang melatar belakangi karakteristik individu (pribadi individu) lebih lanjut menimbulkan sikap individu. Selanjutnya, sikap individu terhadap ransangan lingkungan ini akan menjadi dasar (titik tolak) dalam menentukan alternatif tindakan dan pemeliharaan tindakan. Apabila sikap individu dimanifestasikan ke dalam bentuk tindakan (action) yang dapat diamati, maka tindakan tersebut menjadi cermin dari perilakunya.

2. Tokoh-tokoh Penyumbang Teori Perilaku

a. John Locke

Teori behavior pertama kali dicetuskan oleh John Locke melalui percabangan tabula rasa. Tetapi dasar teori behavior mulai berkembang semenjak munculnya ancangan berkondisi (condition reflex) yang dicetuskan Ivan Pavlov.

b. Ivan Pavlov (1849 – 1936)

Pavlov menyimpulkan bahwa perilaku itu sebenarnya tidak lain dari pada rangkaian refleks berkondisi, yaitu refleks-refleks yang terjadi setelah adanya proses kondisioning (Conditioning Process) dimana refleks-refleks yang tadinya dihubungkan dengan ranangan-ransangan berkondisi. Prinsip dasar teori Pavlov adalah adanya unsur imbalan (reward) yang meransangindividu untuk berperilaku. Bila ransangan dalam bentuk reward (imbalan) ini dihapuskan (hilang), maka kecendrungan individu untuk berperilaku juga akan hilang.

c. Sigmun Freud (1856 – 1939)

Sigmund Freud menekankan interaksi unsur-unsur kepribadian sebagai titik tolak (dasar) yang menimbulkan pola dan corak perilaku manusia. unsur-unsur kepribadian manusia dibagi 3 sub sistem yaitu : Id (cs), Ego (ich) dan (Superego). Id terletak dalam alam ketidaksadaran yang merupakan tempat bagi dorongan primitif yaitu dorongan-dorongan yang belum dibentuk atau dipengaruhi oleh kebudayaan, yaitu dorongan untuk hidup da mempertahankan kehidupan. Bentuk dari dorongan hidup adalah dorongan seksual atau lebido dan bentuk dari dorongan mempertahankan hidup adalah dorongan agresi (dorongan ke arah kerusakan). Superego adalah suatu sub sistem yang merupakan kebalikan dari Id. Sub sistem ini sepenuhnya.

d. John Broades Watson

Bertolak dari teori Pavlov, Watson menekankan pentingnya pendidikan dalam perkembangan perilaku manusia. ia percaya bahwa

dengan memberikan proses kondisioning tertentu dalam proses pendidikan (learning process). Ia bisa membuat seseorang individu (anak) mempunyai sifat-sifat tertentu. Dasar pemikiran Watson bertolak dari usaha untuk menciptakan proses kondisioning yang positif terhadap perilaku individu. Bila perilaku individu bernilai negatif, maka harus diberikan proses kondisioning berupa stimulus (ransangan-ransangan) yang berlawanan dengan ransangan-rnasangan yang selama ini (yang mengakibatkan perilaku negatif).

e. F. Skinner (1904 - ...)

Skinner berpendapat bahwa perilaku sepenuhnya ditentukan oleh stimulus dalam bentuk atau formula, Skinner merumuskan perilaku sebagai berikut :

B = F (S) Dimana; B = Behavior (perilaku)

F = Function (fungsi)

S = Stimulus (ransangan)

Suatu perilaku atau response ® tertentu akan timbul sebagai reaksi terhadap suatu stimulus tertentu (S). teori ini terkenal dengan nama S-R dari Skinner. Untuk menjelaskan teori S – R ini Skinner mengadakan sebuah percobaan yang disebut kondisioning operant. Dalam proses kondisioning operant Skinner menekankan keaktifan objek yang diteliti.

f. Abraham Maslow (1950 - ...)

Maslow terkenal dengan teori motivasinya. Ia berpendapat bahwa motivasi seseorang merupakan dasar seseorang untuk berperilaku. Sedangkan motivasi manusia itu sendiri adalah manifestasi dari apa yang disebut kebutuhan (Need). Untuk menjelaskan teori ini Maslow merumuskan jenjang kebutuhan (Hirarchy of Need) manusia ke dalam lima tingkatan. Pada tahap pertama, manusia memerlukan kebutuhan fisiologis karena kebutuhan inilah yang paling besar. Misalnya, makan, pangan dan lain-lain. tahap kedua manusia membutuhkan keselamatan dan keamanan disegala bidang. Tahap ketiga, manusia, manusia

membutuhkan rasa kemasyarakatan (rasa sosial). Ia ingin diakui sebagai anggota masyarakat, manusia merasakan kemanusiaannya bilamana berada ditengah-tengah masyarakat. Tahap keempat, adalah rasa ingin dihargai. Tahap kelima, apabila semua tahap sudah merasa terpenuhi, maka timbul keutuhan untuk mengembangkan diri dan berbuat sendiri.

Teori ini bertolaj dari suatu pemikiran bahwa motif (keutuhan) dan tujuan (ransangan) saling berinteraksi, sehingga menimbulkan perilaku individu.

4. TEORI MODERN

1. Perkembangan Teori

Teori modern dari organisasi dan manajemen telah dikembangkan sejak tahun 1950-an, sekalipun beberapa sumbangan telah diberikan sebelumnya.

Definisi suatu teori modern yaitu : suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan (H.G. Hick, 1972;23).

Teori modern disebut juga analisa sistem organisasi yang mempertimbangkan semua elemen, organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponennya. Para teoritis modern memandang suatu organisasi/ administrasi sebagai suatu sistem penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam kehidupan, harus diesuaikan dengan perubahan lingkungan. Organisasi dan lingkungannya itu haruslah dilihat sebagai suatu yang saling tergantung, mengenai sumber-sumbernya yang satu akan tergantung pada lainnya. Teori modern merupakan yang multi disiplin, dengan sumbangan dari berbagai bidang penelitian. Interaksi yang dinamik dari bagian-bagian organisasi antara yang satu dengan yang lainnya, dengan organisasi-organisasi lain, dan dengan lingkungan sangat ditegaskan.

Dalam beberapa bidang penelitian ada beberapa pertimbangan terhadap dasar kefalsafahan teri modern :

1. Teori modern tidak membuat sasaran penelitian kepada bagian yang lebih kecil, melainkan teori modern dengan penegasannya pada keterpaduan dan perencanaan, menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan, tidak menitik beratkan pada analisa dan penguraian.
2. Para ilmuwan modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multi dimensi. Dan tidak memanfaatkan suatu pandangan dimensi yang lebih terbatas dari kenyataan dan dari sebab akibat.

2. Sifat-sifat Teori Modern

Teori modern pada organisasi dan manajemen mempunyai sejumlah sifat-sifat yang khusus (istimewa). Tentang sifat-sifat tersebut tidak hanya menggambarkan komponen-komponen yang dibutuhkan saj. Bagaimanapun komponen-komponen tersebut memperkenalkan dan mengikhtisarkan secara ringkas beberapa sifat penting atau kualitas dari teori modern. Sifat-sifat tersebut adalah (H.G. Hick, 1972 : 349-358):

1. Organisasi sebagai suatu sistem

   Teori modern memandang suatu organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari : input, proses, output (arus balik) dan lingkungan. Menurut (Fremont E. Kast & J.E Rosenzweing, 1974, 101-102) pendekatan sistem mengandung pengertian :

   a. Input yaitu berbagai unsur yang dimasukkan untuk diolah.

      Misalnya orang, energi, benda, uang dan informasi.
   b. Pengolahan (proses) yaitu kegiatan merubah input menjadi *out put.*
   c. *Output* yaitu hasil yang diperoleh dari pengolahan. Biasaya berupa produksi fisik atau jasa.
   d. Umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap input, pengolahan, atau output. Umpan balik ini dapat berupa postif atau negatif.

2. Kedinamisan

   Dalam teori modern penekanan atau gagasannya adalah pada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur suatu organisasi/ administrasi.

3. Multi Level dan Multi Demensional

   Teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi/ administrasi, yaitu secara sekaligus pendekatan yang mikro dan makro. Seorang teoritikus modern melompat dari suatu tingkat analisa kepada lainnya. Ia mengenali pentingnya bagian-bagian dan juga ia dapat mempertimbangkan bagian-bagian, atau keseluruhannya. Ia mengakui bahwa organisasi saling mempengaruhi dalam dimensi yang tidak terhitung pada setiap tingkatan. Dengan demikian maka teori modern mengusahakan keseimbangan umum pada setiap tingkat organisasi.

4. Multi Motivasi

   Teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dalam teori modern secara lebih luas organisasi/ administrasi diharapkan untuk hidup karena para peserta berkeinginan untuk mencapai tujuannya dengan baik sesuai dengan kemampuannya.

5. Kemungkinan atau yang Memungkinkan

   Teori modern cenderung untuk mengadakan kemungkinan atau cara memungkinkan. Pernyataan dalam teori modern cenderung untuk menjadi pemberian sifat yaitu dengan ungkapan seperti "barangkali" "umumnya", dan "biasanya" karena teori modern ini mengenali demikian banyaknya variabel yang mengemukakan sedikit ramalan yang dapat diwujudkan dengan kepastian.

6. Multi Disipliner

   Teori modern pada organisasi dan manajemen adalah multi disipliner, menggambarkan konsep dan teknik berbagai bidang studi ilmu kemasyarakatan, teori administratif, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset dan banyak lagi bidang lain yang

memberikan sumbangan yang berharga. Teori modern berusaha untuk membuat keterpaduan yang seimbang dari bagian-bagian yang berhubungan dari seluruh dalam mengembangkan suatu teori umum pada organisasi/ administrasi dan manajemen.

7. Diskriptif

   Teori modern adalah deskriptif, ia mencoba menggambarkan sifat-sifat organisasi dan manajemen. Ia tidak menyajikan apa yang seharusnya. Para teoritikus modern berusaha untuk memahami fenomena dan membiarkan pemilihan tujuan serta metode yang dilakukan oleh individu.

8. Multi Variabel

   Teori modern cenderung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saing mempengaruhi dan saling bergantung. Teori modern juga mengaju kemungkinan bahwa faktor-faktor penyebab yang pada gilirannya dapat dipengaruhi kuat oleh yang menyebabkannya melalui arus balik.

9. Adaptif

   Teori modern mengandung organisasi sebagai suatu sistem penyesuaian, yaitu jika organisasi itu dibiarkan berjalan (untuk hidup terus) dalam lingkungannya, maka organisasi yang bersangkutan harus melanjutkan penyesuaiannya pada persyaratan dengan lingkungan yang berubah-ubah. Jadi, organisasi dan lingkungan dilihat sebagai saling bergantung. organisasi, kalau tetap ingin bertahan terus, harus menyesuaikan pada proses atau kegiatan organisasi/admnistrasi dan yang terpenting bahwa oganisasi haruslah menghasilkan output yang berharga.

3. Tokoh-tokoh Penyumbang Teori Modern

1. Alfred Korzybski

Ia merupakan penyumbang terdahulu dari teori modern yang menegaskan dinamika kenyataan. Penemuan ini

disebutnya "general semantics". Buku pedomannya diterbitkan tahun 1933. ia menyatakan bahwa kita hidup dalam tiga dunia yang berbeda, yaitu dunia peristiwa, dunia objek, dan dunia simbol. Ia menitik beratkan masalah bahasa dan komunikasi. Topik-topiknya meliputi: ringkasan, menyimpulkan, kekakuan bahasa, lingkungan, komunikasi, sifat kata-kata, dan pentingnya tanggapan.

2. **Mery Parker Follett**

   Memberikan sumbangan pada teori modern pada akhir tahun 1920-an dan awal tahun 1930-an. Ia bekerja sebagai ahli ilmu jiwa untuk berbagai hubungan organisasi perusahaan yang berusaha membuat keseimbangan antara perhatian individu dan organisasi. Ia mengemukakan "mengerjakan sesuatu sebagai jalan keluar dalam suatu semangat kerjasama". Ia berusaha untuk memaksakan kegiatan cita-cita sehingga setiap orang terhitung sebagai suatu individu, sebagai suatu bagian dari kelompok, dan sebagai bagian dari masyarakat. Ia berusaha agar dorongan-dorongannya dapat diterima dengan sempurna tanpa mengorbankan kepentingan organisasi.

3. **Chester I. Barnard**

   Tahun 1933 ia menerbitkan buku klasik yang memuat penjelasan yang pertama begitu luas mengenai manajemen dan organisasi dalam pandangan modernisasi. Ia menggambarkan suatu organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dinamis pada antar kegiatan secara bersama-sama dengan tujuan agar dapat memuaskan kebutuhan individu. Ia mempertimbangkan bahwa individu, organisasi serta para penyalur dan para konsumsi merupakan bagian dari lingkungan. Pandangannya dengan mudah menampung sekaligus aspek-aspek organisasi formal dan informal.

4. **Norbert Wiener**

   Ia menerbitkan sebuah buku penting pada tahun 1948. ia mempelopori bidang sibernika (orang pengemudi). Ia menggambarkan suatu sistem penyesuaian (meliputi suatu organisasi) yang sama sekali tergantung pada penilaian dan perbaikan melalui pengaruh arus balik informasi itu. Karya Wiener memberikan pandangan yang jelas yang pertama-tama pada suatu organisasi sebagai suatu sistem yang secara umum terdiri dari input, proses, output, arus balik, dan lingkungan. Wiener mengadakan suatu pendekatan terhadpa multi disiplin yang meliputi bidang-bidang teknik pengontrolan, teknik kmunikasi, matematika, fisika, biologi, kedokteran, astronomi dan meteorologi. Ia tidak semata-mata meneliti dan mempelajari organisasi manusia teapi penemuannya banyak memberikan manfaat dalam hal ini.

5. **Ludwig von Bertalanffy**

   Ia adalah seorang ahli biologi yang mengembangkan teori sistem yang umum, yang diakui secara luas sebagai kefalsafahan yang didasarkan pada teori modern. Ia memandang organisasi sebagai masalah yang utama bagi seluruh kehidupan. Memperhatikan suatu kedinamikaan, sistem interaksional multidimensional, multi level pandangan yang memungkinkan pada organisasi. Ia mempertimbangkan bagian-bagian yang penting, walaupun ia sendiri mengatakan bahwa semua itu adalah penting. Pada teori sistem umumnya, Von Bertalanffy menggambarkan elemen-elemen utama (dasar) yang pada mana teori-teori modern organisasi/ administrasi dan manajemen diwujudkannya. Pada kenyataannya, teori modern dan analisa sistem (dalam hubungannya dengan tori sistem yang umum) pada dasarnya adalah mempunyai persamaan. Suatu sistem dilihat sebagai suatu kumpulan dan bagian-bagian yang saling berhubungan yang juga

menggambarkan suatu organisasi dalam pandangan yang modern. Suatu organisasi merupakan suatu sistem. Dan teori sistem yang umum yang digambarkan Von Betalanffy meliputi semua ilmu.

6. **Amitai Etzioni**

Ia lahir di Jerman (1929). Etzioni adalah seorang peneliti dan penulis yang banyak menghasilkan. Bagi Etzioni, negara yang aktif adalah negara yang mampu menjalankan perubahan-perubahan serta penyesuaian-penyesuaian yang perlu secara sadar dan terkendali. Teori pemerintahannya dikemukakan secara lebih jelas lagi dari pada yang terdapat dalam "Active Guidance" yang merupakan suatu studi persiapan. Yang dimaksud dengan sociental guidance adalah "menjalankan pemerintahan kemasyarakatan". Suatu masyarakat yang benar-benar aktif harus memiliki : kemampuan sibernetik, relatif banyak kekuasaan, dan kemampuan membangun konsensus. Bila kemampuan pertama ini dimiliki, maka dimiliki pula kemampuan untuk mengendalikan. Bila disamping itu juga dimiliki kemampuan untuk membangun konsensus, maka baru dapat kita berbicara tentang dimilikinya kemampuan sibernetik adalah kemampuan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan informasi dan segala keterampilan yang diperlukan untuk secara terorganisir dan kontinyu memperoleh pengetahuan secra informasi yang relevan, dan menginterpretasikannya. Tidak ada negara yang dapat memerintah sendiri secara aktif tanpa adanya konsensus seperti itu, diperlukan mobilisasi, terutama mobilisasi landasan masyarakat keatas, dan tidak sebaliknya saja. Etzioni juga merumuskan modelnya sendiri untuk pengambilan keputusan yaitu model mixed scanning (peneitian terpadu) dalam proses pemerintahan secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan :

1. Teori klasik dikembangkan secara ekstentip pada akhir tahun 1800-an yang merupakan manifestasi dari sekumpulan konsep tentang pengorganisasian/ administrasian. Teori klasik dikembangkan dalam tiga jalur yaitu Teori Birokrasi, Administrasi dan Manajemen secara ilmiah. Birokrasi dikembangkan oleh para ahli Sosiologi kedalam berbagai bagian Administratif menitik beratkan kepada perbaikan praktek langsung secara selektif aspek-aspek makro, sedangkan Manajemen secara ilmiah menitik beratkan secara makro sebagai unit elemen dalam proses kerja individu dan mandornya.
2. Teori Neo Klasik digubah diatas dasar teori klasik. Teori ini sering disebut gerakan hubungan yang manusiawi, yang menekankan pada individu kelompok kerja, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

   Perkembangan teori neo klasik disentralisasi pada eksperimen Hawtherne, menekankan pada tiga elemen yang tidak mungkin berubah, yaitu :

   a. Perasaan dan penyesuaian diri individu.
   b. Penerimaan atau dukungan sosial dalam kelompok kerja, dan
   c. Partisipasi daam pengambilan keputusan.

   Penegasan ini berbeda dengan teori klasik yang menegaskan motivasi "Manusia Ekonomis".
3. Pengetahuantentangperilakuindividu,apakahsebagaipimpinan ataupun sebagai bawahan dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kemampuan organisasi dan administrasi. Perilaku pada hakekatnya adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang (individu) dengan lingkungannya. Proses terjadinya perilaku manusia bermula dari stimulus (ransangan) yang ditimbulkan oleh lingkungan.

Manusia dengan latar belakang kepribadiannya memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang ada. Hasil proses tanggapan tersebut (melalui proses belajar) melahirkan sikap manusia. sikap manusia ini menjadi titik tolak (dasar) untuk menentukan alternatif tindakan dan pemeliharaan tindakan untuk menjawab stimulus dari lingkungan. Dan bilamana manusia melakukan tindakan dalam bentuk kegiatan-kegiatan atau ungkapan-ungkapan yang bisa diamati, maka kegiatan dan ungkapan itu menjadi cermin dari perilakunya.

4. Inti dari teori perilaku adalah bahwa perilaku manusia timbul akibat adanya stimulus dari lingkungan yang memberikan implikasi terhadap timbulnya response individu. Dan tokoh-tokoh penyumbang teori ini diantaranya adalah : John Lokce, Ivan Pavlov, Sigmund Freud, John Broades Watson, P. Skinner, Abraham Maslov. Teori ini bertitik tolak dari suatu pemikiran bahwa motif (kebutuhan) dan tujuan (ransangan) saling berinteraksi, sehingga menimbulkan perilaku individu. Seorang pimpinan organisasi yang bijaksana bisa memanfaatkan kondisi siklus kebutuhan bawahannya untuk diarahkan kepada tujuan yang hendak dicapainya. Motif dengan kekuatan tertinggi mendorong adanya perilaku yaitu serangkaian sikap dan kegiatan yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

5. Teori modern sudah dikembangkan sejak tahun 1950-an. Dan pandangan yang dominan mengenai teori modern menggunakan analisa sistem yang disebut analisa sistem organisasi. Teori modern mungkin mempertimbangkan suatu teori umum organisasi dan manajemen, keseimbangan hal-hal yang klasik dan neo klasik dengan konsep yang kontemporer. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan suatu organisasi/ administrasi sebagai suatu proses yang dinamis yang terjadi ke dalam dan secara umum, dikendalikan dengan suatu struktur. Adapun penyumbang teori modern adalah : Alfred Korzibsky,

Mary Parker Foller, Chester I. Barnard, Borbert Wiener, Ludwig Von Bertalanffy, dan Amitai Etzioni. Tetapi penyumbang yang penting terhadap teori modern, suatu komponen teori sistem yang umum adalah Ludwig Von Bertalanffy.

6. Teori modern memiliki sejumlah sifat, antara lain : suatu organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari input, proses, output, arus balik dan lingkungan penekannya pada proses dinamis; multi level dan multi dimensional, suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan, cenderung untuk mengadakan kemungkinan atau memungkinkan, melibatkan banyak disiplin ilmu; menggambarkan sifat-sifat organisasi dan manajemen, menganggap suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi dan saling tergantung, dan teori modern memandang organisasi sebagai suatu sistem penyesuaian ekologi dalam lingkungan. []

BAB IV

PEMBAHASAN BEBERAPA TEORI ORGANISASI DAN MANAJEMEN DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFISIENSI, EFEKTIVITAS DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI

Pada bagian ini berisi dan membahas beberapa teori organisasi dan manajemen. Diawali dengan teori birokrasi, teori struktural fungsional, teori sistem, teori kepemimpinan dan teori perilaku organisasi. Kesemuanya memberikan kontribusi kepada organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari input, pengolahan, output dan lingkungan.

Orang-orang yang bekerjasama dalam organisasi seringkali efektif, penuh kemampuan dan bermanfaat. Akan tetapi organisasi itupun seringkali juga menghasilkan kekecewaan, tekanan dan failit.

Organisasi adalah suatu faktor yang lebih luas yang berkenaan dengan proses pengorganisasi, struktur sebuah organisasi, dan proses-proses yang terjadi dalam suatu organisasi. Kegiatan-kegiatan, struktur, dan aspek-aspek lainnya dari organisasi sangat bervariasi dan kompleks akan tetapi, secara luas konsep yang menggambarkan dan yang membantu kita dala memecahkan kompleksitas yang serba ada itu. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Chester I. Barnard,

"Organization is a system of cooperatipe activities of two or more persons something intangible and impresonal, largely a matter of relationships (The Liang Gie, 1970 : 61)".

Organisasi bukanlah sekedar kumpulan orang dan bukan hanya sekedar pembagian kerja, karena pembagian kerja hanyalah salah satu asas organisasi. Salah satu asas tidaklah dapat menjadi pengertian umum, atau dengan perkataan lain arti sebagian tidak dapat menjadi arti keseluruhan. Dengan demikian pandangan yang tepat adalah yang menganggap organisasi sebagai suatu sistem kerjasama, sistem hubungan dan sistem sosial.

Organisasi tak terwujud, agar organisasi menjadi kongkrit maka harus mempunyai nama jenis tertentu, misalnya Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekanbaru. Tetapi walaupun sudah diberi nama jenis tertentu kadang-kadang yang tertunjuk itu hanya gedung tempat kerja organisasi yang bersangkutan, maka agar yang tertunjuk tidak hanya sekedar gedung tempat kerja setiap organisasi, harus membentuk struktur organisasi ini akan nampak lebih tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi. Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.

Selanjutnya studi mengenai semua proses dan struktur mengenai organisasi didukung perubahan yang baru dalam menekankan lebih jauh mengenai studi manajemen dan mengenai sarana atau proses (organisasi) yang dihadapi manejer. Perspektif paling akhir menguasai manajemen sebagai suatu komponen penting mengenai subjek yang lebih luas dari suatu organisasi.

Telah lama teori manajemen dicirikan oleh upaya pencarian untuk menemukan suatu universalitas, menemukan unsur-unsur esensial semua organisasi. Sudah barang tentu perlu menemukan unsur-unsur

umum, tetapi hal itu tidak benar-benar menyediakan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan dengan keberhasilan yang universal bagi para praktisi.

Paul Hersey dan Ken Blanchard berasumsi bahwa ada unsur-unsur yang umum yang ditemukan dalam semua organisasi,tetapi kami juga mengasumsikan adanya perbedaan diantara organisasi-organisasi itu, terutama sekali dalam mengelola sumber daya manusianya. Pada saat studi empirik meluas, yang memungkinkannya dilakukan upaya pembandingan dan pembedaan, teori manajemen akan tumbuh erkembang. Unsur-unsur yang umum akan dapat dipilah-pilah dan variabel-variabel yang penting akan muncul ke permukaan (1992).

1. TEORI ORGANISASI

Konsep dasar Weber mengenai “Organisasi” (Verband) dapat meliputi negara. Suatu partai politik, suatu gereja, suatu perusahaan industri, dan perserikatan-perserikatan apapun lainnya yang mempunyai tujuan dan ciri-ciri yang mendefenisikannya ialah adanya seorang pimpinan atau kelompok pimpinan yang menetapkan arah kegiatan, dan staf administrasi yang memelihara struktur itu, yang dikuasai oleh tata tertib administrasi atau peraturan-peraturan dasar suatu organisasi, dan yang menjamin bahwa peraturan-peraturan itu ditaati oleh para anggota selebihnya dari organisasi itu.

Bagi Weber, suatu organisasi menurut defenisi terdiri atas seorang pemimpin, suatu staf administrasi, dan massa anggota-anggotanya. Yang paling penting dari peraturan-peraturan dasar ini ialah peraturan yang membagikan otoritas suatu konsep yang harus dibedakan dari kekuasaan semata-mata untuk melaksanaan kehendak seseorang, karena otoritas didasarkan atas keyakinan seperti itu pertama, otoritas kharismatik, kedua, otoritas tradisional, ketiga bahwa perintah-perintah didasarkan atas kewajiban-kewajiban di dalam suatu kitab peraturan-

peraturan yang mencakup baik atasan maupun bawahan, danjuga atasan-atasannya dan bawahan-bawahannya disebut otoritas legal rasional. Ini adalah tipe otoritas yang terdapat di dalam suatu organisasi modern (H.G. Surie, 1987 : 36).

Ciri-ciri birokrasi yang merupakan organisasi, menurut Max Weber adalah suatu idealitas atau cita-cita. Weber menyajikan hasil analisa fungsional. Kriteria fungsi didasarkan pada berpikir rasional dan pelaksanaan administrasi yang efisien. Pelaksanaan efektif didasarkan pada pembagian pertanggung jawaban spesialisasi dan pembagian kerja. Dengan demikian organisasi formal adalah kelompok-kelompok yang mempunyai peraturan-peraturan yang tegas dan dengan sengaja diciptakan anggota-anggotanya untuk mengatur hubungan antara anggota-anggotanya (Soerjono Soekamto, 1990 : 151).

Organisasi biasanya ditegakkan pada landasan mekanisme administratif. Staf administratif bertanggung jawab terhadap pemeliharaan organisasi dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan organisasi. Organisasi seperti itu biasa disebutkan birokrasi. Menurut Max Weber yang mengembangkan teori birokrasi, organisasi-organisasi yang dibentuk menurut cara-cara birokrasi, mempunyai sifat-sifat tipe ideal birokrasi yaitu :

1. Suatu pengaturan fungsi resmi yang terus menerus diatur menurut peraturan.
2. Suatu bidang keahlian tertentu, yang meliputi :
   a. Bidang kewajiban melaksanakan fungsi yang sudah ditandai sebagai bagian dari pembagian pekerjaan yang sistimatis.
   b. Ketetapan mengenai otoritas yang perlu dimiliki seseorang yang menduduki suatujabatan untuk melaksanakan fungsi-fungsi itu.
3. Organisasi kepegawaian menuruti prinsip hirarki, artinya

pegawai rendahan berada di bawah pengawasan dan mendapat supervisi dari seseorang yang lebih tinggi.

4. Peraturan-peraturan yang mengatur perileku seseorang pegawai dapat merupakan peraturan atau norma yang bersifat teknis. Dalam kedua hal itu, kalau penerapan seluruhnya bersifat rasional, maka (latihan) spesialisasi diharuskan.
5. Dalam tipe rasional hal itu merupakan masalah prinsip bahwa para anggota staf administrasi harus sepenuhnya terpisah dari pemilikan aat-alat produksi atau administrasi.
6. Dalam hal tipe rasional itu, juga (biasanya) terjadi bahwa sama tidak ada pemberian posisi kepegawaian oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan.
7. Tindakan-tindakan, keputusan, dan peraturan-peraturan administratif dirumuskan dan dicatat secara tertulis. (Max Weber, di dalam Doyle Paul Johnson, 1986 ; 232-233).

Tipe ideal Weber mengenai struktur organisasi otoritas legal rasional, yaitu struktur yang menjadi contoh semua sifat utama, dalam derajat optimum dari suatu tata administrasi yang diperhitungkan untuk memenuhi sebaik mungkin fungsi-fungsi struktursemacam itu dalam suatu organisasi. Menurut versi Albrow, staf administrasi organisasi birokrasi mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota staf secara pribadi adalah bebas, dan hanya menjalankan kewajiban-kewajiban inpersonal dari jabatan-jabatannya.
2. Terdapat hirarki jabatan-jabatan yang jelas
3. Fungsi-fungsi jabatannya dinyatakan dengan jelas
4. Pejabat-pejabat diangkat atas dasar kontrak
5. Mereka dipilih atas dasar kualifikasi propisional, yang secara ideal diperkuat oleh suatu diploma yang diperoleh melalui ujian.

6. Mereka digaji dengan uang, dan biasanya mempunyai hak-hak pensiun. Gaji itu digolong-golongkan menurut posisi dalam hirarki. Pejabat selalu dapat meninggalkanjabatannya, dan di dalam keadaan-keadaan tertentu jabatan itu mungkin diakhiri.
7. Jabatan pejabat itu ialah satu-satunya pekerjaannya atau pekerjaannya yang paling utama.
8. Terdapat suatu struktur karir, dan promosi adalah mungkin atas dasar senioritas dan sesuai dengan penilaian atasan-atasannya.
9. Pejabat tidak boleh mengambil jabatan atau sumber-sumber yang menyertai jabatan itu sebagai miliknya sendiri.
10. Ia dikenai suatu pengendalian terpadu dan suatu sistem disiplin (H.G. Surie, 1987 : 37).

Selain dari konsep dasar Weber mengenai birokrasi, organisasi pemerintah daerah dapat pula dipahami melalui teori struktural fungsional yang dikemukakan oleh Talcott Parsons, Robert K. Merton dan Neil Smelser. Teori struktural fungsional menekankan kepada keteraturan (order) dan mengabaikan konflik dan perubahan-perubahan dalam masyarakat. Konsep-konsep utamanya ialah fungsi, disfungsi, fungsi laten, fungsi manifest dankeseimbangan (equilibrum). Teori ini memamdang masyarakat merupakan suatu sistem sosial yang terdiri atas bagian-bagian atau elemen-elemen yang saling berkaitan dan saling menyatu dalam keseimbangan. Perubahan yang terjadi pada satu bagian akan membawa perubahan pula terhadap bagian lain. Sebaliknya kalau tidak fungsional maka struktur itu tidak akan dapat atau akan hilang dengan sendirinya. Secara ekstrim penganut teori ini beranggapan bahwa semua peristiwa dan semua struktur adalah fungsional bagi suatu masyarakat. Perubahan dapat terjadi secara perlahan-lahan dakam masyarakat, dan jika terjadi konflik maka perhatian dipusatkan kepada bagaimana cara menyelesaikannya sehingga masyarakat tetap

dalam keseimbangan. Teori ini berkecendrungan untuk memusatkan perhatiannya kepada fungsi dari suatu fakta sosial terhadap faktar sosial lain (George Ritzer, 1985 : 25-26).

Teori struktural fungsional, melihat masyarakat sebagai suatu sistem memiliki struktur yang terdiri dari banyak lembaga. Dimana masing-masing lembaga memiliki fungsi sendiri-sendiri, struktur dan fungsi, dengan kompleksitas yang berbeda-beda, ada pada setiap masyarakat, baik masyarakat modern maupun masyarakat primitif. Misalnya lembaga sekolah mempunyai fungsi mewariskan nilai-nilai yang ada pada generasi baru.

Lembaga keagamaan berfungsi membimbing pemeluknya menjadi anggota masyarakat yang baik dan penuh pengabdian membimbing pemeluknya menjadi anggota masyarakat yang baik dan penuh pengabdian untuk mencapai kebahagiaan dunia dsan akhirat. Lembaga ekonomis mempunyai fungsi untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Lembaga ekonomi mempunyai fungsi untuk mengatur produksi dan distribusi barang-barang menjaga tatanan sosial agar berjalan dan ditaati sebagaimana mestinya. Lembaga politik berfungsi menjaga tatanan sosial agar berjalan dan ditaati sebagaimana mestinya. Lembaga keluarga berfungsi menjaga keberlangsungan perkembangan jumlah penduduk. Kesemua lembaga yang ada di masyarakat akan senantiasa berinteraksi dan satu sama lain akan senantiasa berada pada keseimbangan. Memang, ketidakseimbangan akan muncul, tetapi bersifat sementara. Karena adanya ketidakseimbangan disatu lembaga sehingga fungsi lembaga tersebut terganggu, akan mengundang lembaga lain untuk menyeimbangkan kembali (Zamroni, 1992 : 25-26).

Selain dari teori birokrasi dan teori struktural fungsional, sebagaimana yang telah diuraikan dimuka maka untuk memperjelas hubungan sub sistem-subsistem dari organisasi pemerintah daerah, selanjutnya perlu pula didudukan persoalannya kepada teori sistem.

Seperti halnya Durkheim, Parsons juga melihat persamaan antara masyarakat dan organisme hidup. Parson berusaha untuk menunjukkan bahwa sistem itu hidup dalam dan bereaksi terhadap ligkungan, sistem itu mempertahankan kelangsungan pola organisasi serta fungsi-fungsi yang keduanya berbeda lingkungan, dan dalam beberapa hal lebih stabil ketimbang lingkungannya. Dia menekankan bahwa sistem yang hidup itu adalah sistem terbuka, yaitu mengalami saling pertukaran dengan lingkungannya. Masyarakat merupakan salah satu dari sistem yang hidup itu. Walaupun masyarakat punya batas-batasnya sendiri, tetapi tetap saling tergantung dengan sistem yang hidup lainnya. Parsons menyatakan bahwa semua sistem yang hidup harus memenuhi empat persyaratan yaitu pattern maintenance integration goal attainment dan adaptation. Salah satu sub kelas dari sistem yang hidup itu ialah sistem bertindak, termasuk sub sistem perilaku, sub sistem psikologi, sub sistem kultural dan sub sistem sosial. Sistem sosial yang paling berswadaya ialah masyarakat yang berfungsi menginteraksikan sistem sosial. Fiduciary sistem, komunitas sosial, politik, ekonomi dilihat sebagai persyarat fungsional masyarakat (Margaret M. Paloma, 1992 : 180-196).

Selain dari Parsons yang memandang masyarakat sebagai sistem sosial dengan teori sistem yang terbuka, di dalam perkembangan ilmu administrasi adalah Norbert Weiner memberikan pandangan uang jelas yang pertama-tama pada suatu organisasi sebagai suatu sistem yang secara umum terdiri dari input, proses, output, arus balik, dan lingkungan (Herbert G. Hicks & G. Ray Gullet, 1987 : 347).

Menurut (Fremont E. Kast & J.E. Rosenzweing, 1974 : 101-102_ menyatakan bahwa pendekatan sistem mengandung pengertian :

a. Input yaitu berbagai unsur yang dimasukkan untuk diolah. Misalnya orang, energi, benda, uang, informasi.

b. Pengolahan (proses) yaitu kegiatan merubah input menjadi *output.*
c. *Output* yaitu hasil yang diperoleh dari pengolahan. Biasanya berupa produksi pisik atau jasa.
d. Umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap input, pengolahan, dan output. Umpan balik dapat berupa positif atau negatif.

Selanjutnya Ludwing von Bertalanffy memandang organisasi sebagai masalah yang utama bagi seluruh kehidupan. Ia memperhatikan suatu kedinamikaan, sistem, interaksional multidemensional, multi level pandangan yang memungkinkan pada organisasi. Ia mempertimbangkan bagian-bagian yang penting, walaupun ia sendiri mengatakan bahwa semua itu adalah penting. Pada kenyataannya, teori modern dan analisa sistem (dalam hubungannya dengan teori sistem yang umum) pada dasarnya adalah mempunyai persamaan, suatu sistem dilihat sebagai suat kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan, yang juga menggambarkan suatu organisasi karenanya merupakan suatu sistim. Teori sistim menekankan pada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur suatu organisasi. Mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi, yaitu secara sekaligus pendekatan yang mikro dan makro. Mengakui bahwa sesuatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan (multimotivasi). Teori sistim pada organisasi dan manajemen adalah multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari berbagai bidang studi ilmu kemasyarakatan, teori administratif, priskologi, ekonomi, ekologi dan banyak lagi bidang lainnya yang memberikan sumbangan yang berharga. Teori ini cendrung menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling memperngaruhi dan saling tergantung. Mengakui bahwa faktor-faktor penyebab pada gilirannya dapat dipengaruhi

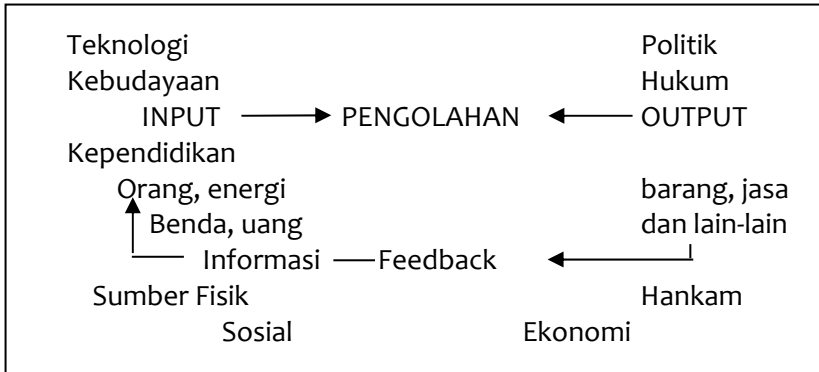
kuat oleh bidang yang penyebabnya melalui arus balik. Misalnya jika faktor a, b dan c menyebabkan terjadinya x, maka kejadian x itu dapat menyebabkan pengaruh arus balik (barangkali dalam suatu jalan yang tidak langsung) pada a,b dan c mengubahnya. Selanjutnya teori sistim mengakui bahwa a,b dan c dapat menjadi saling tergantung. Akhirnya teori sistim memandang organisasi sebagai sistem penyesuaian, yaitu organisasi harus menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Jadi, organisasi dan lingkungannya dilihat sebagai saling tergantung. (Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullet, 1987 : 348-356).

Gibson juga menyatakan teori sistem memungkinkan kita menguraikan perilaku organisasi baik secara intern dan ekstern secara intern kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas secafa individu dan secara kolektif. Secara ektern, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi dengan organisasi dan lembaga lain. Adalah prinsip dasar bahwa semua organissi mendapatkan sumber dari lingkungan yang lebih luas dimana organisasi sebagian daripadanya, dan sebaliknya organisasi ini menyediakan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan yang lebih luas. Para manejer harus sekaligus menangani segi-segi intern dan ekstern dari perilaku keorganisasian. Proses yang pda dasarnya rumit ini dapat disederhanakan, untuk keperluan analisis, dengan menggunakan konsep dasar dari teori sistem. Karena itu, perlu sekali organisasi mengembangkan alat untuk menyesuaikan dengan permintaan lingkungan. Alat penyesuaian ini berupa saluran informasi uang memungkinkan organisasi untuk mengetahui permintaan ini. Dalam organisasi bisnis, riset pasar merupakan mekanisms umpan balik (feed back) yang sangat penting (Gibson, dkk, 1992 : 28-29).

Paul Hersey menyatakan bahwa organisasi-organisasi tempat para manajer menjalankan tugasnya merupakan sistem sosial yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan, dan salah satu

subsistem tersebut adalah subsistem manusia/kemasyarakatan. Sub-subsistem lainnya adalah subsistem administrasi/ struktur, sub-sistem informasi/pengambilan keputusan, dan sub sistem ekonomi/teknologi. Fokus subsistem administrasi/struktur adalah pada wewenang, struktur dan tanggung jawab dalam organisasi "Siapa melakukan apa untuk siapa" dan "Siapa membertahu siapa untuk apa, bila, dan mengapa". Sub sistem informasi/pengambilan keputusan menekankan keputusan-keputusan pokok dankebutuhan iformasi agar sistem tetap berjalan. Perhatian utama sub sistem ekonomi/teknologi difokuskan pada pekerjaan yang perlu dilaksanakan dan efektivitas biayanya dalam jumlah tujuan spesifik organisasi. Meskipun fokus sistem manusia/ sosial diletakkan pada motivasi dan kebutuhan para anggota organisasi serta kepemimpinan yang disediakan atau diperlukan, perlu ditekankan bahwa dalam pendekatan sistem terdappat suatu pemehaman yang jelas bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah sub sistem mempengaruhi perubahan pada bagian sistem lainnya. Apabila sistem secara menyeluruh sehat dan berfungsi dengan baik maka masing-masing bagian atau subsistemnya berinteraksi satu dengan yang lain secara efektif. Pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal (Paul Hersey dan Ken Blanchard, 1992 : 7).

Organisasi merupakan sistem terbuka yang selalu melibatkan input, pengolahan output dan umpan balik. Organisasi menerima dari lingkungan berbagai input berupa orang, energi, benda, uang, infomasi, yang kemudian mengolahnya menjadi iutput. Demikian merupakan proses yang beruang secara menerus. Berbagai hal yang terlibat dalam pengertian sistem dapat ditunjukkan dengan gambar sederhana sebagai berikut (Sutarto, 1992 : 108).

Gambar 2. Organisasi Sebagai Suatu Sistem

Berdasarkan pendekatan sistem, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (di dalam Sutarto, 1992 : 309) menyebutkan, organisasi merupakan :

1. Sub sistem dari lingkungannya yang lebih luas, terdiri dari :
2. Orang-orang yang berorientasi tujuan dengan suatu maksud
3. Sub sistem teknik orang-orang memakai pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
4. Sub sistem struktural-orang bekerja bersama dengan kegiatan terpadu.
5. Sub sistem psikososial-orang-orang dalam hubungan sosial.
6. Sub sistem manajerial-yang mengkoordinasikan subsistem-subsistem dan rencana-rencana dan kontrol terhadap semua usaha.

Selanjutnya Sutarto menjelaskan, bahwa dalam organisasi terdapat subsistem-subsistem utama yang berupa subsistem tujuan dan nilai, subsistem teknik, subsistem psikososial, subsistem struktural, dan subsistem manajerial. Organisasi sebagai subsistem sosial harus dapat mencapai tujuan tertentu yang ditentukan oleh sistem yang lebih luas. Subsistem teknik dalam organisasi bahwa organisasi harus

memiliki pengetahuan, teknik, peralatan serta fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan pengolahan input menjadi output. Subsistem psikososial dalam organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok yang saling berpengaruh yang melibatkan perilaku, motivasi, hubungan status dan peranan, dinamika kelompok, sistem pengaruh, sistem nilai, sikap, penghargaan, aspirasi para anggota organisasi. Subsistem struktural dalam organisasi berarti adanya pembagian tugas dan koordinasi, bagan organisasi, kedudukan, gambaran pekerjaan, peraturan, prosedure, wewenang, komunikasi, aliran kerja. Subsistem managerial dalam organisasi berarti menjangkau seluruh organisasi yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, keseluruhan pengembangannya, strategi, rencana operasi, rancangan struktural dan kontrol.

2. TEORI MANAJEMEN

Sebagaimana yang telah disebutkan di bagian depan tulisan ini, bahwa faktor manajemen ikut berpengaruh terhadap keberhasilan pembangunan daerah. Tentunya dalam pembahasan ini, kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen.

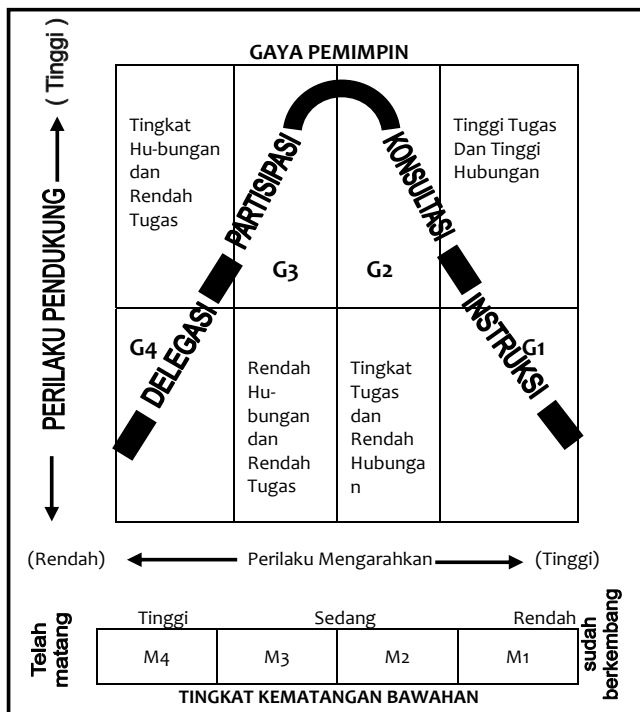
Hasil tinjauan terhadap penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari defenisi kepemimpinan itu dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel-variabel situasional lainnya … K = f (P,p, s) … (Paul Hersey dan Ken Blanchard, 1992 : 99).

Selanjutnya Paul Hersey dan Ken Blanchard menyatakan “Bahwa kepemimpinan situasional berdasarkan hubungan antara : (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, (2) kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yangdisediakan

pemimpin, dan (3) level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu, konsep ini menjelaskan hubungan para pengikut, bagi para pemimpin (1992: 178).

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang tergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin, seperti yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini :

Kepemimpinan Situasional
GAYA PEMIMPIN

Model Kepemimpinan Situasional

Sumber : Paul Hersey & Ken Blanchard, 1992 : 181.

Gambar di atas berusaha menjelaskan hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas dengan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada para pengikut bergerak dari keadaan tidak matang ke level yang lebih matang. Masing-masing dari gaya kepemimpinan itu, memberitahukan (telling), menjajakan (selling), mengikutsertakan (participating), dan mendelgasikan (delegating), kesemuanya merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya, dengan memberitahu mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Hal ini berarti bahwa pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya : menyediakan dukungan, dorongan, sambaran-sambaran psikologis dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Kematangan pengikut adalah persoalan kadar. Seperti yang terlihat pada gambar, terdapat tanda-tanda untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memilih kontinum kematangan di bawah model kepemimpinan itu ke dalam empat level : rendah (M) rendah ke sedang (M 2), sedang ke tinggi (M 3) dan tinggi (M 4). Gaya kepemimpinan yang sesuai bagi masing-masing level kematangan mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan memimpin itu adalah sebagai berikut :

Memberitahukan (G 1) :

Memberikan instruksi spesifik dan menyelia pelaksanaan pekerjaan secara seksama.

Menjajakan (G 2) :

Menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bawahan memperoleh kejelasan.

Mengikut sertakan (G 3) :

Tukar menukar ide dan memudahkan dalam pengambilan keputusan.

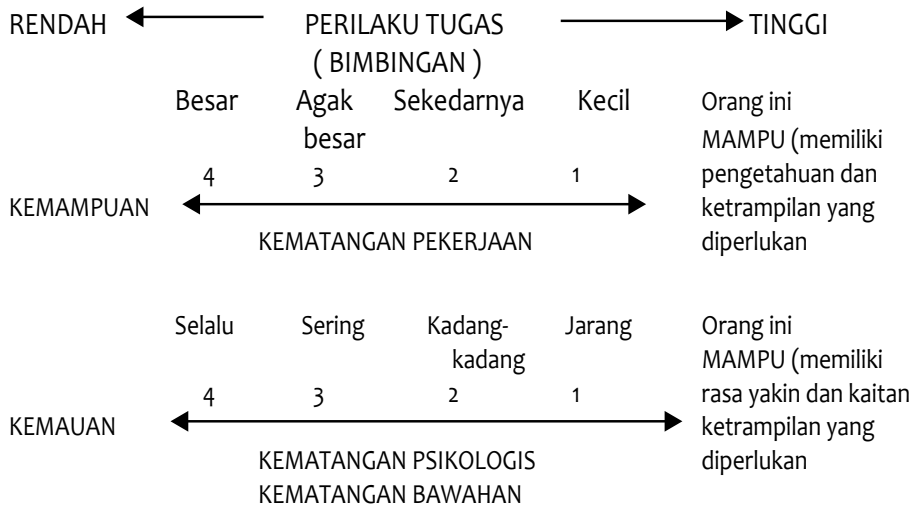
Mendelegasikan (G 4) :

Mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pelerkaan.

Manfaat penggunaan penyesuaian gaya kematangan adalah bahwa hal itu memungkinkan maneger dan stafnya untuk mengharkat gaya kepemimpinan dan kematangan dalam instrumen yang sama. Gambar di bawah ini memperlihatkan pengintegrasian hal itu. Gambar tersebut menunjukkan suatu ikhtisar tentang komponen pokok yang tercakup dalam kepemimpinan situasional.

Gambar 5. Dimensi Kematangan dan Keempat Gara Dasar Kepemimpinan

GAYA KEPEMIMPINAN

3. Saling bertukar gagasan dan beri kesempatan untuk mengambil keputusan……	2. Jelaskan keputusan anda dan berikan kesempatan untuk klarifikasi
4. Delegasikan, tanggung jawab pengambilan keputusan dan implemen tasi………..…………..	1. Berikan instruksi sepesifik, selia pelaksanaan tugas dengan ketat………………..

Sumber : Paul Hersey dan Ken Blanchard

Pengetahuan tentang perilaku individu dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kemampuan organisasi dan manajemen. Perilaku biasanya merupakan pencerminan kepribadian seseorang. Di pihak lain, kepribadian seseorang barangkali juga amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan di dalam suatu organisasi. Dalam organisasi suatu peranan biasanya dikaitkan dengan suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu pekerjaan tertentu, atau karena pemimpin ataupun manejer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya.

Pada dasarnya perilaku manusia (individu) merupakan fungsi interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan, pengalamannya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dipunyai individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan organisasi. Organisasi mempunyai karakteristik pula, antara lain keteraturan

yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (reward system), sistem pengendalian dan sebagainya. Atau lingkungan yang lebih makro, karakteristik yang dipunyai lingkungan terkait dengan dimensi ataupun institusi sosial seperti : Ideologi, sosial, budaya serta pertahanan dan keamanan (Ipoleksosbud Hankam). Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan (organisasi atau masyarakat luas), maka akan terwujudlah perilaku dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi ke dalam diri manusia, lingkungan memberikan jawaban (response) terhadap stimulasi yang timbul…. (Soebagio Sastrodoningrat, 1986).

F. Skinner mengembangkan teori perilaku dari Pavlov dan Watson. Skinner berpendapat bahwa suatu perilaku atau response (R) tertentu akan timbul sebagai reaksi terhadap suatu stimulus tertentu (S) … (E. Koswara, 1991).

Terjadinya disorgaisasi (ketidaksesuaian atau ketimpangan) dalam proses pembangunan akan dapat lebih dipahami secara individualistik. Orang-orang (secara individual) tidak hanya berbeda dalam kemampuan untuk berbuat, dengan perkataan lain berbeda motivasinya. Motivasi orang-orang tergantung pada kekuatan motifnya, atau tergantung pada kebutuhan, keinginan, gerak hati yang searah dengan tujuan-tujuan, dan terjadi baik secara sadar maupun tidak sadar. Motif-motif merupakan dorongan utama terhadap kegiatan-kegiatan atau perilaku seseorang. Setiap individu mempunyai banyak motif, namun berbeda dalam kekuatan motivasinya. Kekuatan motif ini dipengaruhi oleh dua hal, yaitu oleh harapan (yang bersangkutan dengan pengalaman, baik pengalaman sendiri) maupun orang lain) dan oleh tersedianya kebutuhan. Motif-motif terkuat akan menentukan prioritas-prioritas perilaku dalam memilih cara pencapaian tujuan… (Rusidi, 1989 : 24).

Abraham Maslow mengembangkan teori motivasinya. Maslow berpendapat bahwa motivasi seseorang merupakan dasar sesuatu untuk berprilaku. Sedangkan motivasi manusia itu sendiri adalah manifestasi dari apa yang disebut dengan kebutuhan (Need). Ini dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri (self-actualization need). Kebutuhan-kebutuhan ini diartikan sebagai berikut :

1. Fisiologis : Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.
2. Keselamatan dan keamanan (safety and security) : Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejajian/atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (belongingness), sosial dan cinta : Kebutuhan akan teman, affiliasi, interaksi dan cinta.
4. Penghargaan (esteems) : Kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.
5. Realisasi didi (self-actualization) : Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi (Gibson, 1992 : 92).

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal ini yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya dari organisasi sudah cukup tinggi, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi.

Peristiwa motivasional ini adalah proses psikologis dalam diri individu sebagai suatu proses digambarkan dengan keterkaitan antara motif-motif, persepsi, sikap dan perilaku dalam mencapai tujuan. Untuk memahami perilaku seseorang di dalam organisasi, kita tidak terlepas dari pemahaman terhadap sifat-sifat manusia.

Teori X adalah perangkat asumsi tradisional tentang orang-orang. Teori ini berasumsi bahwa orang-orang umumnya tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindarinya apabila mungkin. Mereka berusaha melakukan berbagai tindakan pembatasan kerja, kurang berambisi, dan akan menghindari tanggung jawab sedapat mungkin. Mereka relatif berorientasi pada diri sendiri, tidak peduli dengan kebutuhan organisasi, dan menolak perubahan. Imbalan yang umum diberikan organisasi tidak cukup untuk mengatasi ketidaksukaan mereka untuk bekerja, jadi satu-satunya cara yang dapat menjamin adanya prestasi pegawai adalah memaksa, mengendalikan dan mengancam mereka.... (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1990 : 162).

Mc Gregor menyatakan bahwa pimpinan telah mengabaikan berbagai fakta tentang manusia. Pimpinan selama ini menganut perangkat asumai yang ketinggalan zaman tentang manusia karena mereka menerapkan asumsi teori X, sedangkan fakta menunjukkan bahwa orang-orang lebih condong pada perangkat asumsi teori Y. Teori Y menyatakan pendekatan yang lebih menusiawi dan suportif dalam mengelola orang-orang. Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya tidak berpembawaan malas. Penampilan yang menunjukkan kesan seperti itu merupakan hasil dari pengalaman mereka dengan organisasi, tetapi apabila pimpinan dapat menyediakan lingkungan yang sesuai untuk menyalurkan potensi mereka, maka bekerja pada dasarnya sama dengan bermain atau istirahat bagi mereka. Mereka akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dengan tujuan itu. Peran pimpinan adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan

potensi orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan… (Keith Davis dan John W. Newstrom, 1990 : 162-163).

Sikap sebagai predisposisi tindakan atau berprilaku sudah menggambarkan kepribadian (pesonality) yang berisi unsur-unsur sosial yang diharapkan organisasi, beserta kesiapsediaan perilaku pencapaian tujuan. Namun karena orang-orang berbeda baik bertindak maka untuk mewujudkan sikap itu kepada perilaku nyata daam berinteraksi dengan orang lain, masih diharapkan kepada alternatif-laternatif tindakan.

Persons mengungkapkan, bahwa dalam berinteraksi dengan orang lain dalam mencapai tujuan itu dihadapkan pada berbagai pilihan untuk menentukan hubungan menurut orientasi motivasional dan nilai-nilai, pilihan-pilihan itu meliputi dasarhubungan (perasaan-netralitas perasaan), orientasi hubungan (kolektifitas-diri), pilihan tindakan (universal-particular), persepsi status (bawaan prestasi) dan persepsi peranan (baur khusus). Bahkan beberapa pakah mengajukan dasar pertimbangan mengapa orang berinteraksi, ada yang mendasarkan kepada kesamaan sikap (Newcomb), perbedaan sikap (Winch), perbandingan korbanan-imbalan (Thibaut dan Kelly) dan alasan bagi penilaian diri (Festinger). Dengan demikian, sebagai proses sosial interaksi itu dapat berbentuk kerjasama, persaingan, pertikaian (konflik) dan perdamaian (akomodasi)… (Rusidi, 1989 : 28).

Jika interaksi sosial itu berjalan terus menerus dalam waktu relatif lama, dengan kegiatan-kegiatan yang tinggi dan tumbuhnya sentimen-sentimen kekitaan (weness) yang kuat, maka interaksi itu terpadu dalam kelompok sosial yang terorganisasi. Kesepakatan-kesepakatan terhadap tujuan tertentu, adanya jalinan peranan terstruktur yang menjelaskan hak dankewajiban, kekuasaan dan wewenang, dimana semua orang terlibat merasa sebagai bagian dari padanya, satu sama lain saling memperoleh pengakuan, sehingga menimbulkan rasa pemilikan bersama maka terjadilah satu kesatuan yang kompak dan terpadu

sebagai kelompok sosial (Perry and Perry, di dalam Rusidi, 1989: 29-30). Pada gilirannya organisasi sosial ini akan merupakan kancah atau sumber bagi pemenuhan kebutuhan pada anggotanya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan :

1. Untuk dapat mencapai keberhasilan pembangunan, dan supaya daerah dapat melaksanakan otonomi daerah dengan sebaik-baiknya maka daerah harus meningkatkan kemampuannya, salah satu diantaranya adalah kemampuan dibidang organisasi dan manajemen. Hal ini akan dapat dipahami jika pikiran berpijak pada teori birokrasi, teori struktural fungsional, teori sistem, teori organisasi, teori manajemen, teori kepemimpinan danteori perilaku keorganisasian.
2. Menurut Weber organisasi terdiri dari seorang pemimpin, suatu staf administrasi, dan massa anggotanya. Yang paling penting dari peraturan dasar ialah peraturan yang membagikan otoritas, suatu konsep yang harus dibedakan dari kekuasaan semata-mata. Ciri-ciri birokrasi yang merupakan organisasi, menurut Weber adalah suatu idealitas cita-cita. Dan tipe ideal struktural organisasi menurut Weber adalah otoritas legal rasional.
3. Teori struktura fungsional memandang masyarakat (organisasi) merupakan suatu sistem sosial yang terdiri atas bagian-bagian atau menyatu dalam keseimbangan (equilibrum). Perubahan yang terjadi pada satu bagian akan membawa peruahan pula terhadap bagian lain. Teori ini juga melihat masyarakat sebagai suatu sistem, memiliki struktur yang terdiri dari banyak lembaga. Dimana masing-masing lembaga memiliki fungsinya sendiri-sendiri, struktur dan fungsi dengan kompleksitas yang berbeda-beda, ada pada setiap masyarakat (organisasi) baik modern maupun primitif.

4. Norbert Weiner memberikan pandangan yang luas yang pertama-tama pada suatu organiasi sebagai suatu sistem yang secara umum terdiri dari input, proses, output, arus balik, dan lingkungan. Dan Fremon E. Kast dan J.E. Rosenzweing, menyatakan bahwa pendekatan sistem mengandung pengertian : Input yaitu berbagai unsur dimasukkan untuk dioleh, misalnya orang, energi, benda, uang, dan informasi. Pengolahan (proses) yaitu kegiatan merubah input menjadi output. Output yaitu hasil yang diperoileh dari pengolahan, biasanya berupa produksi fisik dan jasa. Umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap input, pengolahan dan output. Luswing von Bertalanffy memandang organisasi sebagai suatu kedinamikaan, sistem ineraksional multidemensional, multi level dan mempertimbangkan bagian-bagian yang penting. Teori sistem menekankan kepada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur organisasi. Teori sistem menekankan kepada proses yang dinamis pada interaksi yang dalam struktur organisasi. Teori ini cendrung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi dan saling tergantung, mengakui bahwa faktor penyebab pada filirannya dapat mempengaruhi kuat oleh bidang yang penyebabnya melalui arus balik, dan organisasi dengan lingkungan dilihat berbagai saling tergantung.
5. Manajemen merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi, dan kememimpinan adaah inti dari manajemen. Para penulis manajemen umumnya sepakat bahwa kepemimpinan adalah orang proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya __ K = f (P, p, s). Menurut kepemimpinan situasional tidak ada suatu cara terbaik untuk

mempengaruhi perilaku orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

6. Pengetahuan tentang periaku individu dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kemampuan organisasi dan manajemen.Perilaku merupakan pencerminan kepribadian seseorang dan dipihak lain kepribadian seseorang amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan di dalam suatu organisasi. Dalam organisasi suatu peranan biasanya dkaitkan dengan suatu rangkaian perilaku yang teratur, atau karena adanya suatu tugas dan fungsi yang sudah dikenal. Peranan timbul arena seseorang pemimpin ataupun manejer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya. Dan pada dasarnya perilaku manusia merupakan fungsi interaksi antar manusia dan lingkungannya. Karakteristik yang dipunyai individu akan dibawanya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan (organisasi atau masyarakat luas), maka akan terwujudlah perilaku keorganisasian. F. Skinner mengebangkan teori perilaku, berpendapat bahwa suatu perilaku atau responde (R) tertentu akan timbul sebagai reaksi terhadap suatu stimulus tertentu (S). Sedangkan Abraham Maslow mengembangkan teori motivasinya. Ia berpendapat bahwa motivasi seseorang merupakan dasar seseorang untuk berprilaku, sedangkan motivasi manusia itu sendiri adalah manifestasi dari apa yang disebut dengan kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki dari yang tingkat terendah sampai kepada tingkat yang tertinggi.
7. Peristiwa motivational adalah proses psikologis dalam diri individu. Sebagai suatu proses digambarkan dengan keterkaitan antara motif-motif, persepsi, kita tidak terlepas dari pemahaman

terhadap sifat-sifat manusia. Teori X adalah perangkat asumsi tradisional tentang orang-orang umumnya tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindari tanggung jawab sedapat mungkin. Jadi satu-satunya cara yang dapat menjamin adanya prestasi pegawai adalah memaksa, mengendalikan, dan menganacam mereka. Teori Y menyatakan pendekatan yang lebih manusia dan suportif dalam mengelola orang-orang. Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya tidak berpembawaan malas. Mereka akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan apabila mereka merasa terikat dengan tujuan itu. Peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan.

8. Apabila diterapkannya beberapa asas atau prinsip-prinsip organisasi dalam rangka mewujudkan suatu organisasi yang baik, efektif, dan agar struktur organisasi dapat sehat, efisien dan adil dalam pencapaian tujuanya, serta diterapkannya fungsi-fungsi manajemen (kepemimpinan) di dalam organisasi pemerintah daerah yaitu proses manusia yang menggerakkan tindakan dalam usaha kerjasama antara pimpinan beserta stafnya untuk mencapai tujuan organisasi, maka akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan pelaksanaan pembangunan daerah yang berotonomi. Dan sebaliknya, tingkat keberhasilan pelaksanaan pembangunan daerah yang berotonomi itu, akan membawa pengaruh pula kepada organisasi dan manajemen pemerintah daerah.[]

المعهد الإسلامي العصري دار المتقين
PONPES MODERN DAARUL MUTTAQIEN TEMBILAHAN

ASAS-ASAS ORGANISASI

1. Asas-asas Organisasi Menurut Beberapa Pakar

Dalam membahas asas-asas organisasi, banyak terdapat berpuluh-puluh bahkan beratus-ratus asas yang dikemukakan oleh para ahli organisasi, namun tidak ada kesatuan pendapat tentang ada asas-asas itu. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli organisasi dalam membahas asas-asas organisasi.

James D. Money mengemukakan dua asas fundamental dari organisasi yaitu :

1. Asas Koordinasi

   Menurut James koordinasi adalah suatu teknik dan cara untuk mempersatukan berbagai kecakapan dan kepentingan serta memimpin ke arah tujuan yang sama. Supaya koordinasi itu dapat berjalan dengan baik perlu adanya autority mutual service doktrin.

2. Asas hierarki

   Dengan hierarki dimaksud satu rangkaian anak tangga dari pola pembatasan wewenang dan tugas masing-masing tingkat derajat tinggi, rendah dari wewenang, tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Adanya hierarki adalah untuk merealisir asas pertama yang terkenal serta merupakan bagian daripada bahasa manajemen. Asas-asas yang terkenal itu adalah :

   a. Asas kesatuan komando

      Tidak seorangpun anggota sebuah organisasi yang harus memberikan laporan kepada lebih satu orang atasan.

   b. Asas tentang terkendali

      Terdapat limit jumlah bawahan yang terdapat ditempatkan di bawah pimpinan seorang atasan berhubungan kemampuan seorang itu terbatas.

      Dalam hubungan rentangkendali Nilee berpendapat bahwa ruang lingkupnya tergantung pada :

      - Perencanaan
      - Jalinan hubungan diantara orang dan pekerjaan yang harus dikendalikan
      - Kwalitas kerja
      - Corak pekerjaan
      - Tradisi

      Sedangkan menurut GR Teryy dalam bukunya menulis bawah, bilamana jumlah bawahan yang dikendalikan seorang atasan sedikit, maka atasan ini dapat memimpin dengan lebih efektif, tapi bila bawahan itu terlalu sedikit akan menyebabkan pekerjaan tidak akan selesai.

      Terry mengkonstatir adanya kecendrungan bahwa rentang kendali pada umumnya makin lama diperlebar, bukan dimaksud untuk memperlebar rentang kendali itu

sendiri melainkan untuk mengurangi jumlah tingkat hierarki organisasi.

c. Asas pengecualian

Asas ini menghendaki bahwa keputusan-keputusan yang harus diambil secara berulang-ulang harus dianggap sebagai kegiatan rutin dan dilimpahkan kepada bawahan hingga atasan dapat mencurahkan perhatian kepada masalah penting yang bersifat perkecualian.

d. Asas skalar

Bahwa dalam setiap usaha bersama haruslah selalu terdapat bermacam hierarki dalam hubungan atasan dengan bawahan. Keharusan ini adalah sangat umum dalam setiap organisasi termasuk organisasi yang demokratis sekalipun.

Dengan mengutip tulisan LP Alford dan H. Russel Beatty serta A. Alivin Brow dalam bukunya “Organization of Inudstry”, juga Warren Hanynes dan Josep Massies mengemukakan :

Asas Tujuan

Setiap bagian organisasi harus merupakan manifestasi sebuah sub tujuan yang selaras dengan keseluruhan tujuan organisasi.

Asas kewenangan dan pertanggung jawaban

Pertanggung jawaban pelaksanaan pekerjaan harus disertai dengan wewenang untuk mengawasi dan mengendalikan sarana untuk pekerjaan tersebut.

Asas wewenang tertinggi

Tanggung jawab seorang atasan terhadap bawahan adalah mutlak.

Asas penugasan

Tugas setiap orang dalam organisasi harus dibatasi sejauh mungkin untuk hanya melaksanakan sebuah fungsi utama tertentu.

Asas kejelasan

Tugas, wewenang, pertanggung jawaban dan tata hubungan dalam organisasi harus ditetapkan dulu serta jelas dan tertulis.

Asas homogenitas

Setiap unit organisasi hanya dapat dibenahi tugas yang mengandung kegiatan-kegiatan yang berjenis.

Asas efektivitas organisasi

Kriteria baik butuk organisasi hanya pada hakekatnya terletak pada kemampuan dan kelancaran dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus meletakkan corak personil. Seorang anggota organisasi dengan melimpahkan kewewenangan tidak berarti lepas tanggung jawabnya. Tingkat delegasi pertanggung jawaban harus sedikit mungkin hingga cukup praktis.

Suatu tanggung jawab tertentu dapat diselenggarakan lebih baik oleh seorang anggota dari pada dua orang anggota.

Asas organisasi adalah ilmu, sedangkan praktek organisasi adalah seni.

2. Asas-Asas Organisasi Secara Garis Besar

Para ahli dalam membahas organisasi sering memusatkan perhatian pada prinsip-prinsip umum atau asas-asas organisasi sebab saah satu saran agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien haruslah melaksanakan asas-asas organisasi. Asas-asas organisasi itu antara lain adalah :

a. Asas bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas.

   Menunjukkan bahwa organisasi dibentuk atau disusun atas dasar adanya tujuan, sebab tidak mungkin organisasi tanpa adanya tujuan.

b. Asas skala hierarki

Adanya garis kewewenangan yang jelas dari pemimpin tingkat atas sampai pada setiap pimpinan tingkat bawah, berarti garis pelimpahan wewenang dan garis pertanggung jawabannya akan lebih efektif.

c. Asas kesatuan perintah/komando

Bahwa seseorang hanya menerima perintah dan bertanggung jawab terhadap seseorang atasan saja.

d. Asas pelimpahan wewenang

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam melaksanakan segala pekerjaan, maka kewenangan itu harus dilimpahkan kepada pejabat pimpinan sampai yang terendah. Pelimpahan wewenang itu harus dapat menjamin kemampuan para ejabat tersebut untuk mencapai hasil yang diharapkan.

e. Asas pertanggung jawaban

Dalam menjalankan tugasnya bahwa perubahan harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya dan atasan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilakukan bawahan.

f. Asas pembagian kerja

Pembagian pekerjaan berarti kegiatan-kegiatan dalam melakukan pekerjaan harus dikhususkan secara sempurna. Kegiatan-kegiatan itu harus jelas ditentukan dan dikelompokan agar efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

g. Prinsf jenjang/rentang pengendalian

Artinya bahwa jumlah bawahan yang harus dikendalikan oleh seseorang atasan perlu dibatasi secara rational. Sesuai dengan bentuk dantipe organisasi, maka rentang pengendalian terdiri dari :

- Rentangan pengendalian sempit, apabila jumlah bawahan yang harus dikendalikan itu relatif kecil (4-8 orang).

- Rentangan pengendalian luas, apabila jumlah bawahan yang dikendalikan itu relatif besar (8-15 orang).

h. Asas fungsional

   Seseorang dalam organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatan, hubungan kerja serta tanggung jawabnya dalam melaksanakan tercapainya tujuan organisasi.

i. Asas pemisahan

   Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

j. Asas keseimbangan

   Keseimbangan antar struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi dan keseimbangan antara beban tugas pekerjaan dengan fungsi-fungsi manejer.

k. Asas fleksibelitas

   Sesuatu pertumbuhan dan perkembangan organisasi harus disesuaikan dengan perubahan dan dinamika organisasi itu. Sebab kalau kita dapat menyesuaikan maka organisasi itu tidak akan dapat memenuhi tujuan.

l. Asas kepemimpinan

   Susunan organisasi telah ditetapkan, wewenang telah dilimpahkan kepada para manejer untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya tetapi lebih dari pada itu diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan.

3. Pendalaman Beberapa Asas-asas Organisasi

1. Asas perumusan tujuan dengan jelas

Tujuan adalah kebutuhan manusia baik jasmani maupun rohani yang diusahakan untuk dicapai dengan kerjasama sekelompok orang. Kebutuhan manusia yang hendak dicapai itu harus dirumuskan secara jelas. Sebab tujuan yang telah dirumuskan secara jelas itu akan

memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, penentuan macam tujuan pekerjaan yang akan dilakukan.

Pentingnya perumusan tujuan dengan jelas, dapat dilihat dalam buku dasar-dasar petunjuk dalam administrasi negara, yaitu mengemukakan tentang :

a. Organisasi tanpa tujuan tidak ada artinya dan hanya merupakan penghamburan uang belaka.
b. Organisasi didirikan untuk mencapai hasil-hasil tertentu.
c. Dasar organisasi terletak pada maksu dan tujuan yang telah ditentukan.

Tujuan organisasi harus dimengerti dan harus diterima oleh para pegawai dan dicamkan sedalam-dalamnya dalam jiwa mereka.

Sehubungan dengan asas perumusan tujuan yang jelas Hendry Hodges mengatakan, suatu pernyataan tujuan yang jelas dan lengkap adalah suatu pendahuluan yang diperlukan untuk semua aktifitas, karena organisasi adalah suatu alat untuk mengurus usaha, tujuan dari usaha itu harus dirumuskan dengan jelas sebelum organisasi mulai berjalan.

Dalam merumuskan tujuan organisasi hendaknyadiperhatikan adanya pengertian ketunggalan tujuan dan tahap-tahap tujuan. Tahap-tahap tujuan adalah urutan-urutan keseluruhan kebutuhan baik jasmani maupun rohani yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi sehingga diketahui dengan jelas manakah tujuan pokok yang harus dicapai lebih dahulu dan mana pula tujuan tambahan yang dapat dicapai pada tahap berikutnya.

Tujuan pokok adalah kebutuhan jasmani maupun rohani yang menjadi dasar dan bentuknya suatu organisasi. Sedangkan tjuan tambahan adalah kebutuhan jasmani maupun rohani yang hendak dicapai oleh suatu organisasi karena sebagian tujuan pokok telah dapat dicapai dengan baik dan organisasi yang bersangkutan masih mempunyai kelebihan kemampuan.

2. Asas Departemensasi

Departemensasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis berdasarkan kesamaan sifat atau pelaksanaannya.

Dari segi kedudukannya dalamstruktur organisasi dapat dibedakan adanya dua macam satuan organisasi :

a. Satuan organisasi utama, yaitu

   Satuan-satuan organisasi yang berkedudukan langsung dibawah pokok pimpinan.

b. Satuan organisasi lanjutan yaitu

   Satuan organisasi yang berkedudukan di bawah satuan utama.

   a. Kelompok satuan organisasi menurut pembagian fungsi umum organisasi.

      Menurutembagian fungsi umum dalam organisasi, segenap satuan organisasi yang dapat dikelompokkan dalam bermacam-macam satuan-satuan, antara lain :

      a.1. Satuan pimpinan

      Adalah pemegang wewenang tertinggi serta penanggung jawab terakhir dari suatu organisasi.

      a.2. Satuan haluan

      Adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas untuk menetapkan norma, peraturan, kebijaksanaan pokok serta menampung pendapat masyarakat lingkungannya.

      a.3. Satuan operasi

      Adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi.

a.4. Satuan komersil

Adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan yang pengurusannya berdasarkan pada berbagai asas ekonomi.

a.5. Satuan penunjang

Adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas untuk membantu berbagai kebutuhansatuan lain agar beralan lancar.

a.6. Satuan kontrol

Adalah satuan organisasi yang memerlukan aktkvitas memeriksa, mengawasi, mencocokan serta mengusahakan agar pelaksanaan aktivitas satuan lain dapats esuai dengan perencanaan, peraturan, kebijaksanaan, pedoman serta berbagai ketentuan lain yang telah ditetapkan.

a.7. Satuan konsultasi

Adalah satuan organisasi yang melakukan aktivitas, memberikan bantuan keahlian dengan jalan memberikan nasehat, saran atau pertimbangan tentang masalah tertentu kepada satuan lain.

b. Satuan organisasi menurut Kep. Res. No. 44. Th 1974

Menurut Kep. Res No. 44. Th 1974 di dalam departemen terdapat berbagai satuan organisasi, diantaranya adalah :

b.1. Unsur pimpinan : menteri

Menteri adalah pembantu presiden dalam bidang menjadi tugas kewajibannya disamping kedudukan selaku pimpinan departemen.

b.2. Unsur pembantu pimpinan : sekretaris jenderal

Sekretaris jenderal adalah unsur pembantu pimpinan dalam departemen yang berbeda langsung di bawah menteri

tugas pokok sekretariat jenderal adalah menyelenggarakan pembinaan administrasi organisasi dan tata laksana terhadap seluruh unsur lingkungan departemen.

b.3. Unsur pelaksanaan

Direktorat jenderal adalah unsur pelaksanaan dari sebagian tugas pokok dan fungsi departemen yang berada langsung di bawah menteri. Tugas pokok direktorat jenderal adalah melaksanakan sebagian tuga pokok departemen di bidangnya berdasarkan kebijaksanaan yang diterapkan oleh menteri.

b.4. Unsur pengawasan : inspektorat jenderal

Inspektoral jenderal adalah unsur pengawasan dalam departemen yang berada langsung di bawah menteri, tugas pokok inspektorat jenderal adalah melakukan pengawasan dalam lingkungan departemen terhadap pelaksanaan tugas semua unsur departemen, agar supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku, baik tugas yang bersifat tugas rutin maupun tugas pembangunan.

b.5. Unit organisasi lain dan staf lain

Presiden dapat membentuk suatu badan dalam lingkungan departemen, demikian ula dapat dibentuk perusahaan jawatan.

b.6. Instansi vertikal

Disamping satuan-satuan organisasi seperti tersbut di atas departemen dapat mempunyai kantor wilayah departemen dan kantor wilayah direktorat jenderal, kantor direktorat jenderal dikoordinasikan oleh perwakilan departemen.

2.1. Pemakaian nomenklatur

Pemakaian nomenklatur atau satuan organisasi untuk tiap

kelompok satuan organisasi hendaknya ditempatkan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

1.a. Pengertian nomenklatur

Nomenklatur adalah istilah yang dipakai untuk menyebutkan satuan organisasi yang dicantumkan di depan nama satuan organisasi.

Contoh sebutan satuan organisasi :

- Departemen
- Direktorat jenderal
- Direktorat
- Seksi
- Dan lain-lain

1.b. Tujuan pemakaian nomeklatur

Tujuan menggunakan sebutan satuan organisasi yang tepat untuk setiap kelompok satuan organisasi.

b.a. Setiap orang walaupun baru mendengar sebutan satuan organisasi dapat mengetahui fungsinya.

b.b. Dapat dihindarkan terjadinya penggunaan sebutan satuan-satuan organisasi hanya semata-mata berdasarkan mode, selera pejabat kesenangan belaka.

b.c. Dapat dicapai penyeragaman sebutan satuan organisasi pada jenjang organisasi.

1.c. Macam sebutan organisasi pada organisasi pemerintah :

c.a. Penyebutan untuk satuan pimpinan

c.b. Penyebutan untuk satuan haluan

c.c. Penyebutan untuk satuan operasi

c.d. Penyebutan untuk satuan komersil

c.e. Penyebutan untuk satuan penunjang

c.f. Penyebutan untuk satuan kontrol

c.g. Penyebutan untuk satuan konsultasi

c.h. Penyebutan satuan organisasi di bawah satuan utama pada departemen berdasarkan Kep. Res. No. 44 Th 1974.

Yang dimaksud satuan utama adalah :

Satuan-satuan organisasi yang berkedudukan langsung di bawah puncak pimpinan, puncak pimpinan satuan departemen adalah menteri, jadi yang termasuk satuan utama pada kesempatan antara lain sekretariat jenderal, direktoral jenderal, badan, kantor wilayah, departemen dan departemen perwakilan.

Sebutan satuan organisasi di bawah sekretariat jenderal adalah:

- Biro
- Bagian
- Sub bagian

Sebutan satuan organisasi di bawah direktorat jenderal adalah :

- Unsur pelaksanaan
- Direktorat
- Seksi
- Unsur pembantu
- Sekretariat direktorat jenderal
- Bagian
- Sub bagian

Sebutan dan sebutan satuan organisasi di bawah inspektorat jenderal :

Unsur pengawasan :

- Inspektur
- Inspektur pembantu
- Inspektur pemeriksa
- Unsur pembantu

- Sekretariat inspektor jenderal
- Bagian
- Sub bagian

Sebutan satuan di bawah badan

- Unsur pelaksana
- Pusat
- Bidang
- Sub bidang
- Unsur pembantu
- Sekretariat badan
- Bagian
- Sub bagian

Sebutan satuan organisasi di bawah pusat yang tidak bernaung di bawah badan adalah :

Pusat yang aktivitasnya bersifat bantuan membawahkan

- Bidang
- Sub bidang
- Pusat yang aktivitasnya bersifat pelaksanana membawahkan
- Bidang
- Sub bidang

Sebutan satuan organisasi di bawah kantor wilayah tingkat 1 adalah :

- Unsur pelaksana
- Bidang
- Seksi
- Unsur pembantu

- Bagian tata usaha
- Sub bagian

Sebutan satuan organisasi pada kantor wilayah pada daerah tingkat II disebut resort yang membawahkan :

- Unsur pelaksana
- Seksi
- Sub seksi
- Unsur pembantu
- Sub bagian tata usaha
- Urusan

1.d. Penyebutan satuan organisasi pada suatu universitas

Pada universitas tersebut beberapa satuan-satuan organisasi yang tidak terdapat pada organisasi lain, terutama untuk sebutan pimpinan, haluan dan operasi. Penyebutan untuk satuan pimpinan adalah :

- Sebutan satuan pimpinan
- Presidium
- Direktorium
- Rektor
- Dekan
- Direktor

Penyebutan untuk satuan operasi adalah :

- Fakultas
- Kompartemen
- Lembaga
- Balai

Penyebutan untuk satuan penunjang adalah :

- Sekretariat universitas
- Biro
- Bagian
- Sub bagian

Penyebutan untuk satuan konstrol

- Inspektorat universitas
- Inspektor
- Sub inspektor

Cara menertibkan penyebutan satuan organisasi yang belum tepat penyebutan adalah dengan jalan mempelajari kembali aktivitas utama dari satuan organisasi yang bersangkutan.

Penggunaan sebutan satuan oeganisasi tidak berarti bahwa organisasi apapun tanpa melihat besar mulai dari direktorat jenderal sampai dengan sub bagian. Untuk organisasi yang kevil aktivitasnya atau organisasi pada jenjang dibawah dapat saja mulai penggunaan sebutannya dari seksi sampai sub seksi.

Dalam melakukan departemenisasi perlu diperhatikan beberapa macam dasar, antara lain :

- Departemenisasi berdasarkan fungsi
- Departemenisasi berdasarkan produksi
- Departemenisasi berdasarkan rangkaian kerja
- Departemenisasi berdasarkan langganan
- Departemenisasi berdasarkan jasa
- Departemenisasi berdasarkan alat
- Departemenisasi berdasarkan wilayah
- Departemenisasi berdasarkan waktu
- Departemenisasi berdasarkan jumlah
- Departemenisasi berdasarkan satuan organisasi khusus
- Departemenisasi martix

3. Asas pembagian Kerja

Pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi dapat pyla dihubungkan dengan pejabat. Pembagian kerja dapat diartikan dua macam :

a. Pembagian kerja, perincian serta pengelompokan aktivitas yang erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.
b. Pembagian kerja, perincian serta pengelompokan tugas-tugas yang erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu. Pentingnya pembagian kerja Luther Gurlick mengemukakan alasan-alasan sebagai berikut :
   - Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dalam mencapai ketangkasan yang besar dengan sepesialis.
   - Karena orang yang sama tidak dapat berbeda di dua tempat pada saat yang sama.
   - Karena seorang tidak dapat melakukan hal yang dua sama.
   - Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak dapat mengetahui lebih banyak daripada sebagian sangat kecil dari padanya.

Dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

a. Tiap-tiap kesatuan organisasi hendaknya memiliki perincian aktivitas yang jelas. Contoh organisasi yang memiliki perincian aktivitas :
   - Direktorat jenderal pendidikan tinggi
   - Biro tawarkat
   - Biro tata kepegawaian

- Biro tata perbekalan, bangunan dan lingkungan
- Biri tata keuangan
- Biro tata hubungan masyarakat

b. Tiap-tiap dari puncak pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki perincian tugas yang jelas dalam suatu daftar perincian tugas. Dengan telah dimilikinya daftar perincian tugas bagi para pejabat maka dapat dihindarkan adanya pejabat yang hanya memenuhi syarat formal datang di kantor tapi tidak mengerjakan apa-apa.

Sebaliknya di sini dapat dikemukakan bahwa tiap-tiap pejabat merasa yakin benar apa yang harus dipertanggung jawabkan tiap harinya walaupun mungkin tidak ada perintah dari atasan. Seseorang masuk kerja didasari oleh keyakinan bahwa ada pekerjaan yang memang benar-benar harus dikerjakan, sedangkan perintah dari atasan datangnya secara insidentil saja.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan :

1. Asas organisasi saran agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien. Supaya suatu organisasi berjalan dengan sesuai apa yang akan dicapai, maka organisasi ini harus menghayati benar apa asas-asas organisasi itu.
2. Dari dua pendapat itu nampak jelas perbedaan antara kebudayaan. Namun asas organisasi mempunyai pembagian secara garis besar di antaranya yaitu : asas bahwa organisasi harus mempunyai tujuan, asas skalar hierarki, asas kesatuan perintah dan banyak lagi asas lainnya. Jadi untuk tercapainya tujuan organisasi itu harus adanya kesadaran para pejabat tentang perlunya menguasai asas-asas organisasi dalam praktek sehari-hari.[]

PONPES MODERN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI

BAB VI

STRUKTUR ORGANISASI

Sebelum membahas struktur organisasi, mari kita mengingat kembali beberapa asas organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi sebagaimana telah dibahas sebelumnya, diantaranya :

1. Asas Tujuan yang Jelas;
2. Asas Skala Hierarki;
3. Asas Kesatuan Perintah atau Komando;
4. Asas Pelimpahan Wewenang;
5. Asas Pertanggungjawaban;
6. Asas Pembagian Kerja;
7. Asas Jenjang atau Rentang Kendali;
8. Asas Fungsional;
9. Asas Pemisahan;
10. Asas Keseimbangan;
11. Asas Fleksibilitas;
12. Asas Kepemimpinan

Kemudian kita mengenal ada beberapa bentuk organisasi yaitu :

1. Organisasi Lini/Garis;
2. Organisasi Lini dan Staf;
3. Organisasi Fungsi;
4. Organisasi Panitia.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan orang mempelajari organisasi :

1. Keinginan untuk hanya mengetahui struktur organisasi;
2. Mengembangkan teori organisasi yang sitematis;
3. Dapat membuat pilihan mengenai bagaimana organisasi akan didesain.

Pada bagian ini sebenarnya yang dibahas tentang struktur organisasi. Namun, sering dikacaukan antara istilah : organisasi, teori organisasi, struktur organisasi, dan desain organisasi. Satu persatu akan dijelaskan, sbb:

Organisasi adalah sebuah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang berfungsi atas dasar yang relatif berkesinambungan untuk mencapai suatu atau sejumlah tujuan bersama.

1. Kesatuan sosial berarti unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain;
2. Dikoordinasikan secara sadar mengandung pengertian manajemen;
3. Mempunyai batasan yang relatif dapat diidentifikasi, maksudnya batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun batasan yang nyata harus ada agar dapat dibedakan antara anggota dan bukan anggota organisasi;
4. Berfungsi atas dasar yang relatif berkesinambungan, maksudnya orang-orang di dalam sebuah organisasi mempunyai suatu

keterkaitan yang terus menerus, meskipun suatu saat ada yang keluar atau berhenti menjadi anggota;

5. Akhirnya, organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu yaitu tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, melainkan lebih efisien melalui usaha kelompok.

Teori Organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Desain organisasi adalah pengkonstruksian dan pengubahan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi adalah pola interaksi anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa mepalor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Kemudian suatu struktur organisasi mempunyai 3 komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

Sebenarnya saat ini sukar untuk mendapatkan organisasi yang dikelola dengan baik yang tidak mengadakan restrukturisasi dalam rangka efisiensi atau mencapai tujuan yang kurang lebih sama seperti sebelum direstrukturisasi.

Apa yang direstukturisasi oleh organisasi ? Tidak lain adalah kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

1. Kompleksitas

Kompleksitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada di dalam sebuah organisasi.

Differensiasi horisontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit. Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hierarki organisasi. Differensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebut secara geografis. Peningkatan pada salah satu dari ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kompleksitas sebuah organisasi.

a. Differensiasi horisontal

Merujuk pada tingkat differensiasi antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan dan pelatihannya.

Bukti paling nyata pada organisasi yang menekankan differensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi. Spesialisasi merujuk pada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional yaitu pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja (*division of labor*). Spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi di antara para pegawai dan mempermudah penggantiannya oleh manajemen. Jika individunya yang dispesialisasi, dan bukan pekerjaannya, maka kita mempunyai spesialisasi sosial. Peningkatan pada salah satu bentuk spesialisasi berakibat pada meningkatnya kompleksitas di dalam organisasi, karena membutuhkan metode yang lebih mahal dan lebih canggih untuk di koordinasi dan di kontrol.

Mengapa pembagian kerja itu masih berlaku? ada beberapa alasan antara lain :

1. Pada pekerjaan yang sangat kompleks dan memerlukan pengalaman, tidak ada satu pun orang yang dapat mengerjakan semua tugas, karena adanya keterbatasan fisik;
2. Keterbatasan dalam pengetahuan merupakan hambatan;
3. Efisiensi, bahwa keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas akan meningkat lewat pengulangan pekerjaan, dan pelatihan untuk spesialisasi fungsional lebih efisien jika dilihat dari perspektif organisasi.

Pembagian kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pembagian kerja menciptakan kelompok-kelompok spesialis. Cara kita mengelompokkan para spesialis itu disebut departementalisasi.

Departemen dapat dibentuk atas dasar : angka-angka yang sederhana (untuk mengelompokkan orang), fungsi (misalnya: bagian personalia), produk atau jasa (untuk manufaktur), klien (untuk kelompok langganan), geografi (untuk daerah penjualan), atau proses (untuk jenis pabrik).

b. Differensiasi vertikal

Differensiasi vertikal merujuk pada kedalaman struktur. Differensiasi meningkat, demikian pula komplksitasnya, karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Makin banyak tingkatan yang terdapat di antara *top management* dan tingkat hierarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengkoordinasikan pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi *top management* untuk mengawasi kegiatan bawahannya.

Sebenarnya differensiasi vertical dan horozontal tidak harus ditafsirkan sebagai tidak ada ketergantungan antara yang satu dal lainnya, maksudnya diperlukan penyesuaian. Organisasi dapat berbentuk tinggi (*tall*), dengan banyak lapisan hierarki, atau mendatar (*flat*), dengan sedikit tingkatan. Faktor yang menentukan adalah rentang kendali.

Rentang kendali (*span of control*) menetapkan jumlah bawahan yang dapat diatur dengan efektif oleh seorang manajer (pimpinan). Bukti kebanyakan hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran organisasi, jenis pekerjaan dan karakteristik individu pemegang tugas akan membuat hubungan natara rentang kendali dan keefektifan organisasi menjadi moderat.

c. Differensiasi spasial

Differensiasi spasial merujuk pada tingkat sejauh mana lokasi dari kantor atau pabrik dan personalia sebuah organisasi tersebar secara geografis.

Differensiasi spasial dapat dilihat sebagai perluasan dari dimensi differensiasi horizontal dan vertikal. Artinya, adalah mungkin untuk memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah maupun jarak. Pemisahan secara fisik ini akan meningkatkan kompleksitas organisasi.

Apa arti kompleksitas bagi para manajer (pimpinan) ? Manajer menciptakan permintaan dan kebutuhan yang berbeda-beda dari waktunya. Makin tinggi kompleksitas, makin besar pula jumlah perhatian yang harus mereka berikan untuk menghadapi masalah komunikasi, koordinasi, dan kontrol. Hal ini dinyatakan sebagai suatu paradoks. Keputusan manajemen untuk meningkatkan diferensiasi dibuat secara khas demi kepentingan ekonomis dan efisiensi. Tetapi keputusan tersebut menciptakan berbagai tekanan untuk menambah pegawai manjerial untuk membantu dalam pengontrolan, koordinasi, serta pengurangan konflik. Pengertian mengenai kompleksitas adalah penting karena merupakan sebuah karakteristik yang harus dicari oleh para manajer, jika organisasi mereka menjadi sehat.

2. Formalisasi

Formalisasi merujuk pada tingkat sejauhmana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan.

Jika suatu pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan.

Terdapat uraian pekerjaan yang eksplisit, sejumlah besar peraturan organisasi, serta prosedur yang ditetapkan secara jelas yang meliputi proses pekerjaan di dalam organisasi di mana terdapat formalisasi yang tinggi. Jika formalisasi rendah, perilaku para pegawai relatif tidak terprogram. Dengan demikian formalisasi adalah suatu ukuran tentang standarisasi.

3. Sentralisasi

Merujuk kepada tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal di dalam organisasi. Konsentrasi yang tinggi menyatakan adanya sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi yang rendah menunjukkan sentralisasi yang rendah atau desentralisasi.

Sentralisasi dinyatakan sebagai tingkat sejauhmana kekuasaan formal dapat membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan dikonsentrasikan pada satu individu, sebuah unit, atau satu tingkat (biasanya pada tinggi tinggi), dengan demikian pegawai (biasanya berada di bagian bawah organisasi) hanya memperoleh masukan yang minim dalam pekerjaan mereka.

Selanjutnya untuk mempertegas dan memperjelas struktur organisasi maka perlu digambar dalam bagan organisasi (lihat Sufian, 1995: 193-212). Sedangkan untuk memperjelas pedoman kerja dalam usaha kerjasama diperlukan buku pedoman (lihat Sufian, 1995:212-215).[]

SMK DR. INDRA ADNAN INDRAGIRI COLLEGE

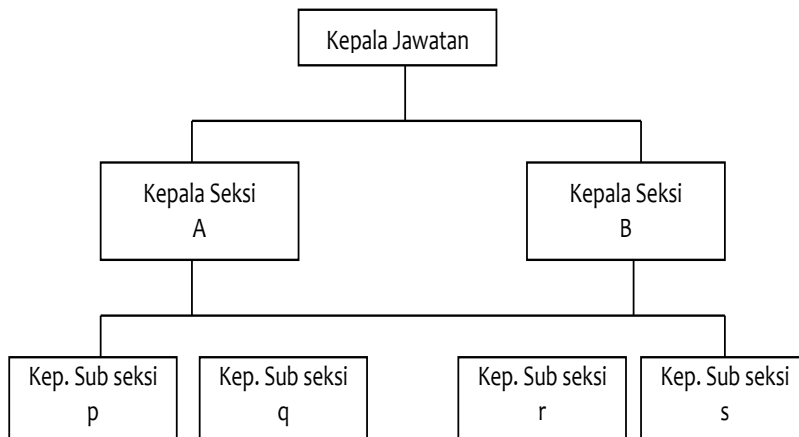
BAB VII

BAGAN ORGANISASI DAN BUKU PEDOMAN

1. BAGAN ORGANISASI

A. Memperjelas dan Mempertegas Struktur Organisasi

Struktur organisasi akan nampak jelas dan tegas apabila digambar dalam bagan organisasi. Meskipun suatu organisasi telah dibuatkan struktur organisasinya, misalnya kepala jawatan yang membawahkan kepala seksi A dan kepala seksi B. tetapi dengan kalimat/kata-kata yang disusun seperti tersebut di atas belum nampak jelas dan tegas bahwa kepala jawatan benar-benar membawahkan dua orang kepala seksi, lebih-lebih apabila struktur organisasi yang bersangkutan cukup besar.

Sebaliknya struktur organisasi jawatan akan nampak jelas dan tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi seperti di bawah ini :

Dalam bagan organisasi diatas nampak dengan jelas dan tegas bahwa kepala jawatan benar-benar memimpin dua orang kepala seksi yaitu kepala seksi A dan kepala seksi B dan begitu terus untuk yang selanjutnya.

Bahwa bagan organisasi akan memperjelas dan mempertegas struktur organisasi sejalan dengan beberapa pendapat berikut :

1. Coleman L. Maze, sebagai berikut :

   Suatu bagan organisasi cendrung dinamakan "suatu gambar organisasi". Keuntungan dari penunjukkan yang kelihatan diatas kertas tertulis telah lama dikenal. Bagan organisasi bermaksud untuk mengusahakan keuntungan "ini dengan menggambarkan seperti lukisan struktur organisasi danhubungan" yang sederhana, bentuk dapat dipahamkan dengan mudah.

2. John D. Millet :

   Adalah kezaliman dalam kebanyakan badan administrasi berusaha untuk membuat hal yang abstrak dari struktur organisasi lebih dapat dipahami melalui penunjukan yang kelihatan dengan bagan organisasi.

3. William Grant Ireson :

   Bagian (Badan organisasi, penulis), akan menunjukan dengan amat jelas bagaimana informasi mengalir dari satuan organisasi yang satu kesatuan organisasi yang lain, tingkatkan tanggung jawab, dari mana informasi berasal dan kemana tempat tujuan terakhir).

4. W. Warren Haynes dan Joseph Massie

   Mempelajari bagan akan memberikan pengertian tentang organisasi dalam kenyataan.

5. Franklin G. Moore

   Inti pendapatnya sama dengan di atas.

B. Pembahasan Pemakaian Bagan Organisasi

Walaupun di muka telah dikemukakan pentingnya bagan organisasi guna memperjelas dan mempertegas struktur organisasi, tidaklah berarti bahwa bagan organisasi merupakan tujuan akhir dari organisasi, melainkan bagan organisasi hanyalah salah satu alat organisasi. Dalam hal ini Ernest Dale mengatakan bahwa : Bagan dan rincian pekerjaan hanyalah alat-alat untuk melukiskan organisasi yang berlaku atau suatu organisasi yang diusulkan.

Demikian pula yang dikemukakan oleh Frank G. Moore sebagai berikut bagan-bagan organisasi adalah alat-alat yang berguna dari manajemen karena mereka menunjukkan satuan-satuan organisasi dari garis wewenang.

Dengan demikian, jelas bahwa dengan dibuatkan bagan organisasi tidak berarti segala macam hubungan informal dapat dilihat, aktivitas berjalan lancar, semua masalah dapat terpecahkan, asas-asas organisasi dapat berjalan dengan sendirinya, tujuan pasti tercapai, itu sama sekali tidak. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang telah dituangkan dalam bagan organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dari beberapa pendapat berikut :

1. Edmunt P. Learned

   Bagan organisasi itu sendiri tidak menunjukkan sebuah gambar operasi yang lengkap atau teliti.

2. William R. Spriegel dan Richard H. Landsburg

   Bagan organisasi, seperti lain-lain diagram, adalah sama sekali tidak memuaskan, karena banyak detail yang kecil-kecil dan antara hubungan yang hidup dalam operasi organisasi tidak dapat digambar.

3. Lyman A. Keith dan Carlo E. Gubellini

   Juga berpendapat bahwa bagan organisasi tidak dapat memecahkan segala masalah organisasi yang timbul. Dalam hal ini beliau merumuskan sebagai berikut : Perbuatan bagan adalah sesuatu yang membantu dalam memberikan penggambaran dan perencanaan suatu organisasi. Hal itu tidak memecahkan masalah organisasi.

4. Franklin G. Moore

   Dengan rumusan lain sependapat dengan tiga pendapat yang terdahulu yaitu pada bagan bukanlah cara yang baik untuk melukiskan tiap kerjasama antar hubungan-antar hubungan informal atau untuk menunjukkan dalam memberi dan menerima serta bertukar ide yang sangat penting untuk kelancaran fungsi dan moral yang baik.

Dengan demikian salah apabila ada anggapan bahwa dengan selesainya pembuatan bagan organisasi selesai pulalah tugas manejer. Tentang hal ini W. Warren Haynes dan Joseph L. Massie mengatakan sebagai berikut : Manejer yang mengira bahwa tugas dari organisasi adalah selesai apabila bagan telah tergambar akan belajar secara lain melalui pengalaman yang susah/pahit.

C. Pengertian Bagan Organisasi

1. Beberapa Pendapat

   a. Rapl Currier Davis

   Suatu bagan organisasi adalah suatu grafik atau semigrafik yang mengajukan katerangan-keterangan yang pasti tentang fungsi-fungsi, pengelompokkan fungsi dan garis-garis tanggung jawabm wewenang serta akultabilitas dalam organisasi.

   b. Henry G. Hodges

   Bagan adalah rancangan struktur organisasi.

   c. William R. Sprigel dan Richard H. Landsburg

   Suatu bagan organisasi mengikhtisarkan untuk menggambarkan seperti lukisan hubungan struktur antara bermacam-macam satuan-satuan organisasi dan kedudukan dalam perusahaan.

   d. Louis A. Allen

   Bagan organisasi adalah suatu alat yang melukiskan dengan nayata yang menunjukkan data organisasi.

   e. Lyman A. Keith dan Carlo E. Gubellini

   Bagan organisasi menggambarkan seperti lukisan hubungan-hubungan fungsi-fungsi dan individu-individu serta menunjukkan tingkatan dan aliran wewenang serta tanggung jawab.

   f. Viktor Lazaro

   Bagan organisasi adalah suatu tipe khusus dari bagan yang dipakai untuk melukiskan hubungan pekerja. Itu adalah satu dari sistem bagan-bagan yang paling terkenal dari sama mudahnya untuk mengerti dengan menggambarnya. Bagan terdiri dari sejumlah kotak-kotak yang menggambarkan orang, pekerjaan, atau dua-duanya, yang dihubungkan sedemikian rupa seraya menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab.

g. George R. Terry

Suatu bagan organisasi adalah suatu bentuk diagram yang menunjukkan segi-segi penting dari suatu organisasi yang meliputi fungsi-fungsi pokok dan hubungan-hubungan mereka masing-masing, saluran-saluran pengawasan, dan wewenang yang berhubungan tiap-tiap pegawai yang dibebani dengan masing-masing fungsi.

2. Unsur-unsur yang diperoleh dari berbagai pendapat tersebut

Intisari	Rincian
a. Suatu grafik hubungan struktur	Menunjukkan keterangan yang pasti tentang fungsi-fungsi, pengelompokkan fungsi, dan garis tanggung jawab, wewenang, akuntabilitas.
b. Rancangan struktur organisasi	
c. Lukisan hubungan struktur	Bermacam-macam satuan-satuan organisasi dan kedudukan masing-masing.
d. Alat melukiskan	Data organisasi
e. Lukisan hubungan	Fungsi-fungsi individu, tingkatan aliran wewenang, tanggung jawab.
f. Tipe khusus untuk melukiskan	Terdiri dari sejumlah hubungan kerja kotak yang menggambarkan orang, pekerjaan atau dua-duanya, garis wewenang tanggung jawab.
g. Bentuk diagram	Menunjukkan fungsi pokok, hubungannya satu sama lain, saluran pengawasan dan wewenang.
h. Rancangan	Menunjukkan hubungan antara orang dan fungsi atau dua-duanya.
i. Tipe catatan	Menunjukkan hubungan formal, siapa mengawasi siapa, bagaimana satuan-satuan organisasi dihubungkan, garis besar komunikasi pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
j. Gambaran lukisan susunan	Menunjukkan siapa melapor kepada siapa, siapa kepala dan siapa bawahannya.
k. Gambaran lukisan struktur	Menunjukkan satuan organisasi-organisasi, hubungan-hubungan dan saluran wewenang yang ada.

3. Kesimpulan tentang pengertian bagan organisasi

Atas dasar beberapa pendapat yang telah ditelaah unsur-unsurnya seperti tersebut di atas kiranya dapat disusun suatu definisi bagan organisasi secara sederhana sebagai berikut :

Bagan organisasi adalah gambar struktur organisasi yang ditunjukan dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukannya yang masing-masing memuat fungsi tertentu dan satu sama lain dihubungkan dengan garis-garis saluran wewenang.

4. Kegunaan bagan organisasi

Dari organisasi akan dapat diperoleh kegunaan sebagai berikut:

a. Dapat untuk mengetahui besar kecilnya organisasi.
b. Dapat untuk mengetahui garis-garis saluran wewenang.
c. Dapat mengetahui rincian aktivitas masing-masing satuan organisasi.
d. Dapat untuk mengetahui berbagai macam satuan organisasi yang ada.
e. Dapat untuk mengetahui rincian tugas para pejabat.
f. Dapat untuk mengetahui nama, pangkat, golongan pangkat para pejabat.
g. Dapat untuk mengetahui jumlah pejabat
h. Dapat untuk mengetahui photo pejabat.
i. Dapat untuk mengetahui kedudukan setiap pejabat.
j. Dapat untuk menilai apakah sesuatu organisasi telah menerapkan asas organisasi dengan baik, misalnya dapat diketahui dengan jelas ketepatan rentangan kontrolnya, jenjang organisasinya, keseimbangan kedudukan satuan organisasinya, keseimbangan rincian aktivitas atau tugasnya.

D. Jenis dan Macam Bagan Organisasi

Dalam suatu organisasi yang besar dapat dibuatkan dua jenis bagan organisasinya yaitu bagan organisasi induk dan bagan organisasi pelengkap. Yang dimaksud dengan bagan organisasi induk adalah bagan organisasi yang menunjukkan gambar struktur organisasi pokok.

Sedang yang dimaksud dengan bagan organisasi pelengkap ialah bagan organisasi yang menunjukkan gambar struktur organisasi dari satuan organisasi atau jenjang tertentu.

Pembagian dua jenis bagan organisasi ini sejalan dengan pembagian yang dilakukan oleh beberapa sarjana yang berikut :

1. Stanley Vance

   Bagan organisasi ini menunjukkan yang berhubungan dengan kedudukan-kedudukan dari berbagai macam kelompok-kelompok fungsi. Berturut-turut, bagan pelengkap dapat digambar untuk melukiskan tingkat-tingkat aktivitas di dalam bagian dan di dalam departemen.

2. George R. Terry

   Bagan-bagan organisasi dapat dibagi dengan baik ke dalam (1) bagan induk dan (2) bagan pelengkap.

3. Dalton E. McFarland

   Bagan-bagan boleh disusun untuk melukiskan seluruh organisasi atau sebagian dari padanya. Biasanya, sebuah perusahaan akan menyiapkan suatu bagan induk yang menunjukkan kedudukan-kedudukan kunci dalam jenjang organisasi dan dalam penamabahan akan disusun sejumlah bagan-bagan pelengkap yang melengkapi sampai mendetail keterangan organisasi.

Di samping bagan organisasi seperti tersebut di atas lebih lanjut dapat dilakukan pembagian macam-macam bagan organisasi berdasarkan bentuk dan isinya. Sebelum macam-macam bagan organisasi berdasarkan bentuk dan isi ini dirinci, terlebih dahulu akan

dikemukakan di bawah ini berbagai pendapat yang ditulis pada tahun-tahun 1950, 1954, 1956, 1957, 1958 (dua buku), 1961, 1964, 1973.

Pendapat-pendapat itu adalah sebagai berikut :

a. Irvin A. Herman

   Ada 3 macam tipe bagan-bagan yang dapat dipakai :

   1. Bagan organisasi mendatar
   2. Bagan organisasi menegak
   3. Bagan organisasi yang disederhanakan

   Lebih lanjut beliau mengemukakan adanya bagan organisasi berkode atau "Coded Organization Chart".

b. John D. Millet

   Biasanya bagan-bagan organisasi ada 3 tipe dasar :

   1. Bagan struktur
   2. Bagan fungsi
   3. Bagan jabatan

   Lebih lanjut beliau mengatakan bahwa benar, banyak kemungkinan variasi dalam tipe-tipe ini, dan bahkan mencoba dikombinasikan dari padanya.

c. Henry G. Hodges, Ph.D.

   Macam-macam tipe bentuk bagan adalah :

   1. Bagan piramid
   2. Bagan menegak
   3. Bagan mendatar
   4. Bagan lingkaran
   5. Bagan setengah lingkaran

d. Keith Davis

   Macam-macam bentuk bagan organisasi adalah :

1. Mendatar
2. Lingkaran, memakai kotak-kotak
3. Setengah, lingkaran memakai garis-garis
4. Elip, memakai garis-garis
5. Piramid terbaik atau bagan hidup

e. Lyman A. Keith dan Carlo E. Gubellini

   Macam-macam bentuk bagan adalah :

   1. Menegak
   2. Bagan lingkaran
   3. Mendatar, memakai garis-garis

f. Dalam buku Guiding Principles of Public Administration

   Disebutkan macam-macam bagan organisasi sebagai berikut :

   1. Bagan organisasi fungsi
   2. Bagan organisasi jabatan
   3. Bagan organisasi nama
   4. Bagan organisasi struktur
   5. Bagan organisasi lukisan

g. Viktor Lazzaro (ed)

   Macam-macam bagan organisasi adalah :

   1. Mendatar
   2. Menegak, ini sebenarnya sama dengan bagan piramid dari Hendry G. Hodges
   3. Lingkaran
   4. Fungsi

h. Menurut George R. Terry ada 3 macam bentuk bagan organisasi, yaitu :

1. Bagan organisasi mendatar
2. Bagan organisasi piramid
3. Bagan organisasi lingkaran

i. Dalton E. McFarland

Menurut beliau dapat dibedakan adanya 4 macam bagan organisasi yaitu :

1. Bagan mendatar, memakai kotak-kotak
2. Bagan mendatar, memakai garis-garis
3. Bagan organisasi tradisional atau bagan piramid
4. Bagan organisasi lingkaran

j. Menurut R.G. Anderson, dibedakan adanya 4 macam bagan organisasi, yaitu :

1. Bagan menegak
2. Bagan mendatar
3. Bagan lingkaran
4. Bagan sinar

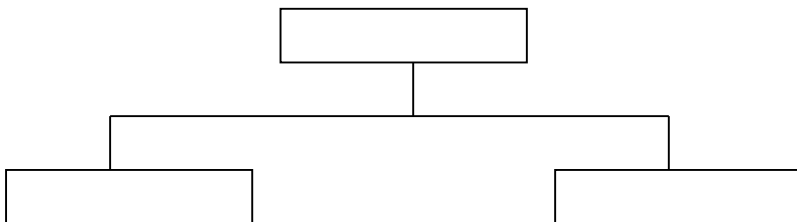
Dari berbagai pendapat para sarjana tersebut di atas dapat diambil kesimpulan adanya 18 macam bagan oganisasi.

1. Bagan mendatar
2. Bagan mendatar memakai garis-garis
3. Bagan mendatar memakai kotak-kotak
4. Bagan menegak
5. Bagan piramid
6. Bagan piramid atau bagan hidup
7. Bagan lingkaran
8. Bagan lingkaran memakai kotak-kotak
9. Bagan setengah lingkaran

10. Bagan setengah lingkaran memakai garis-garis
11. Bagan elip memakai garis-garis
12. Bagan berkode
13. Bagan struktur
14. Bagan fungsi
15. Bagan jabatan
16. Bagan nama
17. Bagan lukisan
18. Bagan sinar

Jadi dapat disimpulkan menjadi 2 macam bagan organisasi, yaitu bagan organisasi berdasarkan bentuk dan bagan organisasi berdasarkan isi. Bentuk bagan organisasi dari nomor 1 s/d nomor 11 dan nomor 18. Sedangkan isi bagan organisasi dari nomor 12 s/d nomor 17.

Beberapa caratan dari pendapat Ernest Dale dan Victor Lazzaro :

a. Bagan fungsi dapat dibagi menjadi bagan aktivitas dan bagan tugas
b. Semua bentuk bagan organisasi ada yang dapat menggunakan kotak-kotak atau garis-garis.
c. Kotak-kotaknya dapat divariasi dengan bentuk kotak yang lazim misalnya :

d. Kecuali photo pejabat, hal-hal yang dikemukakan oleh Ernest Dale dan Victor Lazzaro sebaliknya hanya merupakan tambahan saja tidak merupakan bagan tersendiri.

e. Dapat dibuat bagan lengkap dengan nama bagan serbaguna.

f. Yang dapat dibalik cara menggambarkan tidak hanya bagan piramid tetapi semua bentuk bagan yang lain juga dapat, kecuali bagan lingkaran, bagan elip, dan bagan sinar.

BAGAN ORGANISASI

BAGAN INDUK BENTUK BAGAN	**BAGAN PELENGKAP ISI BAGAN**
1. Bagan piramid	1. Bagan struktur
2. Bagan mendatar	2. Bagan aktivitas
3. Bagan menegak	3. Bagan jabatan
4. Bagan lingkaran	4. Bagan tugas
5. Bagan setengah lingkaran	5. Bagan nama
6. Bagan elip	6. Bagan pangkat/golongan pangkat
7. Bagan setengah elip	7. Bagan photo
8. Bagan sinar	8. Bagan berkode
	9. Bagan lukisan
	10. Bagan serbaguna

BENTUK BAGAN ORGANISASI

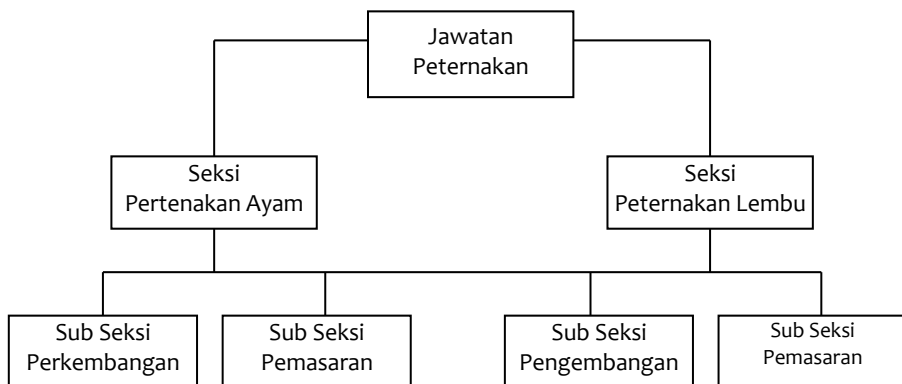
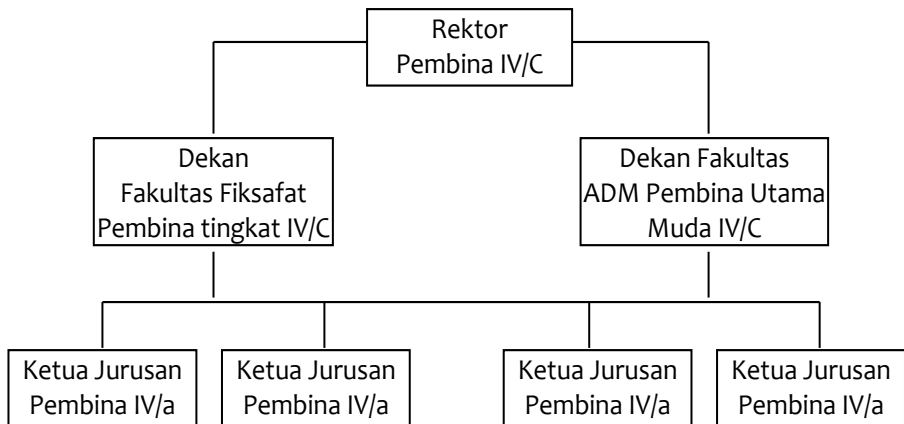
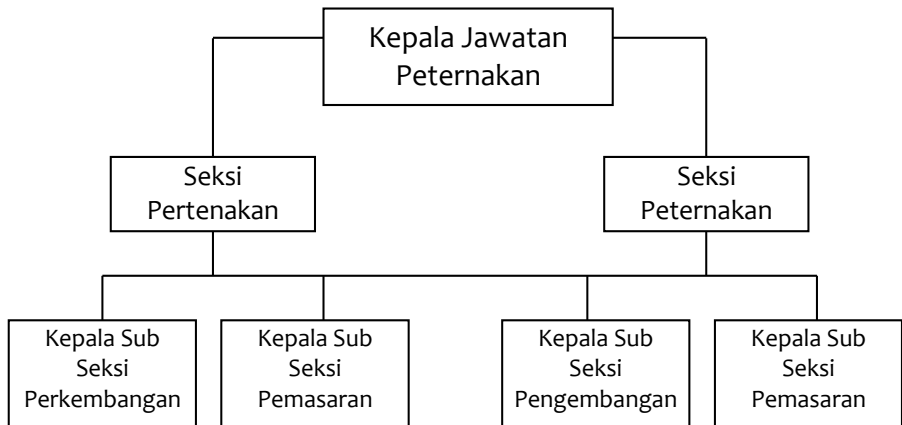
1.	Bagan piramid	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi/ pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah, atau sebaliknya. Bagan piramid merupakan bagan organisasi yang paling lazim dipakai oleh berbagai organisasi.
2.	Bagan mendatar	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari kiri ke arah kanan atau sebaliknya.

3.	Bagan menegak	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah atau sebaliknya dengan jalan mensejajarkan dua-dua satuan organisasi atau pejabat yang sederajat.
4.	Bagan lingkaran	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang bawah lingkaran/ sebaliknya.
5.	Bagan organisasi setengah lingkaran	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang bawah lingkaran/sebaliknya.
6.	Bagan elip	:	Bentuk bagan satuan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi/pejabat yang terendah disusun dari pusat-pusat elip ke arah bidang elip.
7.	Bagan setengah elip	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenagnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi/pejabat yang terendah disusun dari pusat elip ke arah bidang bawah atau sebaliknya.
8.	Bagan sinar	:	Bentuk bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi/pejabat terendah disusun seperti berkas sinar.

ISI BAGAN ORGANISASI :

No.	Bagan		Keterangan
1.	Bana struktur	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan susunan organisasi dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi yang terendah dengan menyebutkan sebutan satuan organisasi serta nama masing-masing satuan organisasi serta nama masing-masing satuan organisasi.
2.	Bagan aktvitas	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan rincian kegiatan dari masing-masing satuan organisasi. Bagan aktivitas biasanya dibuat untuk melengkapi bagan struktur.
3.	Bagan jabatan	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan sebutan jabatan dan nama satuan organisasi.
4.	Bagan tugas	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukan rincian tugas masing-masing pejabat. Bagan tugas lazimnya dibuat bersama dengan jabatan.
5.	Bagan nama	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan nama masing-masing pejabat. Bagan nama biasanya dibuat bersama dengan jabatan.
6.	Bagan pangkat dan golongan pangkat	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan masing-masing pangkat para pejabat. Bagan pangkat dan golngan pangkat dibuat bersama dengan bagan jabatan.
7.	Bagan photo	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan masing-masing photo para pejabat.

8.	Bagan berkode	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan tanda petunjuk berupa angka/huruf tertentu pada tiap kotak sedang rincian masing-masing kotak ditulis di bawah gambar bagan. Bagan berkode apabila kotak-kotaknya berukuran kecil karena struktur organisasinya besar sedang uraiannya cukup panjang.
9.	Bagan lukisan	:	Bagan yang isinya menunjukkan gambar tertentu yang dengan jelas dan tepat menggambarkan aktivitas masing-masing satuan/tugas-tugas pejabat.
10.	Bagan serbaguna	:	Bagan organisasi yang isinya menunjukkan jabatan, nama, satuan, nama jabatan, pangkat, golongan pangkat dan tugas rincian para pejabat.

Di bawah ini ada beberapa contoh yang hanya sebagian bisa dicontohkan :

Contoh : Bagan organisasi struktur

Contoh : Bagan Organisasi Pangkat/golongan pangkat

Contoh : bagan organisasi Jabatan

BIRO ADMINISTRASI
1. Menyelenggarakan tata pegawai 2. Menyelenggarakan tata keuangan 3. Menyelenggarakan tata perbekalan 4. Menyelenggarakan tata kewarkatan 5. Menyelenggarakan penyempurnaan organisasi dan metoda 6. Menyelenggarakan tata perundangan 7. Menyelenggarakan statistik 8. Menyelenggarakan dokumentasi 9. Menyelenggarakan penyusunan rencana 10. Menyelenggarakan aktivitas lain atas perintah pimpinan

BAGIAN TATA WARKAT
1. Menyiapkan pembuatan surat 2. Memproses surat keluar 3. Memproses surat masuk 4. Mengurus kearsipan 5. Mengatur peminjaman 6. Melakukan pengadaan 7. Mengatur pengiriman surat 8. Mengurus informasi pimpinan 9. Melakukan aktivitas lain atas perintah kepala biro

BAGIAN TATA WARKAT
1. Mengurus pelamaran danpengujian calon pegawai 2. Mengurus pengangkatan 3. Mengurus pelaksanaan hak-hak pegawai 4. Menyelenggarakan pengembangan 5. Mengurus kesejahteraan 6. Mengurus pemensiunan 7. Melakukan aktivitas lain atas perintah kepala biro

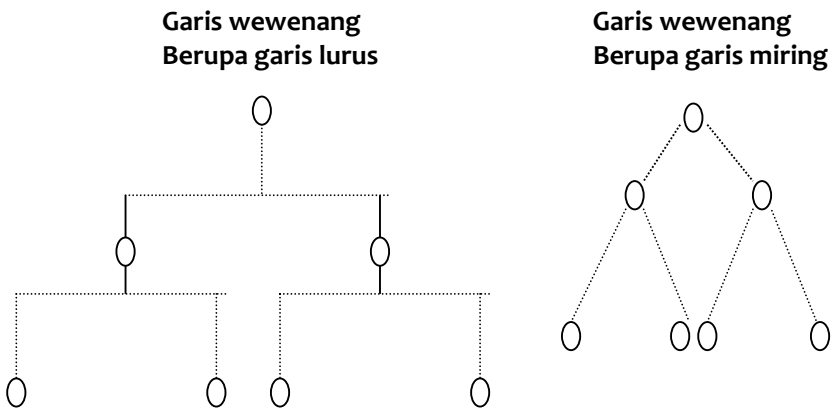
(Contoh bagan organisasi aktivitas)

Dan masih banyak contoh bagan organisasi yang lain yang tidak mungkin kami tuliskan semua.

E. Cara Menggambar Bagan Organisasi yang Baik

Untuk menggambar bagan organisasi dengan baik perlu ditempuh langkah tertentu sebagai berikut :

1. Setelah mempelajari dan mengerti struktur organisasi yang akan digambar, maka langkah pertama adalah memilih bentuk bagan, isi bagan kotak yang akan dipakai, garis-garis saluran wewenang serta warna yang akan digunakanuntuk kotak-kotaknya sesuai dengan pembagian fungsi umum dalam organisasi. Bentuk bagan organisasi

dapat dipilih diantara bagan yang ada. Isi bagan organisasi dapat dipilih diantara bagan struktur, bagan aktivitas, bagan jabatan, bagan tugas, dan masih banyak yang lainnya. Kotak-kotak yang akan dipakai dapat dipilih diantara kotak-kotak segi empat panjang, kotak bujur sangkar, kotak segi tiga, atau kotak lingkaran seperti tergambar pada bagian di muka, garis-garis saluran wewenang yang akan digunakan dapat dipilih diantara garis-garis berupa garis lurus atau garis-garis wewenang berupa garis miring seperti di bawah ini:

Apabila akan dipakai warna pada kotak-kotaknya dapat diatur sebagai berikut :

- Warna kuning untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan pimpinan atau pimpinan.
- Warna hitam untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan operasi.
- Warna merah untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan operasi.
- Warna biru untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan komersial.
- Warna biru untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan penataan.

- Warna biru untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan kontrol.
- Warna biru untuk menggambar kotak yang dipakai untuk meletakkan satuan konsultasi.

Untuk sekedar contoh misalnya di sini dipilih bentuk bagan piramid. Ini bagan struktur, kotak-kotak segi empat panjang, garis-garis saluran berupa garis lurus, dan pemakaian warna seperti tersebut di atas.

2. Langkah kedua adalah menggambar kotak segi empat panjang dengan ukuran terbesar sebagai pusat yang akan digunakan untuk menempatkan satuan organisasi atau pejabatn yang kedudukan tinggi dalam organisasi yang bersangkutan. Apabila dalam contoh di sini digambar struktur organisasi atau departemen maka pada pusat bagian ini diletakkan menteri.
3. Setelah pusat bagan tergambar, gambarlah kotak segi empat panjang yang diletakkan di atas kotak pusat bagan, kotak yang berada di atas kotak pusat bagan akan digunakan untuk menempatkan satuan organisasi, kelompok atau pejabat yang berkedudukan tinggi dari satuan organisasi atau pejabat yang ada di pusat bagan.
4. Menggambar kotak segi empat panjang dengan ukuran lebih kecil dibandingkan dengan kotak teratas, kotak-kotak ini dipakai untuk menempatkan satuan-satuan organisasi yang berkedudukan di bawah pusat bagan sampai dengan satuan organisasi yang berkedudukan paling rendah, makin rendah kedudukan satuan organisasi makin kecil ukuran kotaknya, banyaknya kotak sesuai dengan banyaknya organisasi-organisasi yang ada, antara kotak pusat bagan dengan kotak ini dihubungkan dengan garis saluran wewenang.
5. Menulis isi bagan.
6. Setelah tergambar dengan lengkap, bila bagan organisasi yang

bersangkutan memerlukanketerangan singkat dapat ditulis di sebelah kiri bawah gambar bagan.

7. Mencantumkan tanggal mulai berlakunya bagan dan sebaiknya nama serta tanda tangan penanggung jawab di sebelah kanan bawah gambar bagan, misalnya :

   Mulai berlaku : 18-8-1978

   Penanggung jawab : Sekretaris Jenderal

   Anti Raniwati

8. Menuliskan nama organisasi yang bersangkutan di tengah atas atau di kiri atas gambar bagan. Langkah ini dilakukan terakhir dengan maksud agar besar kecilnya tulisan seimbang dengan besar kecilnya gambar bagan. Nama organisasi dapat ditulis dengan cara sebagai berikut :

   Bagan struktur organisasi atau dengan bagan struktur organisasi.

Departemen X	**Departemen X**
REPUBLIK INDONESIA	**REPUBLIK INDONESIA**

F. Jumlah Bagan Organisasi

Suatu organisasi sebaiknya memiliki paling sedikit 2 buah bagan organisasi dengan ukuran besar dengan maksud untuk dipasang di dua tempat yang paling banyak dikunjungi orang. Misalnya sebuah bagan organisasi dipasang ditembok dekat pintu utama masuk kantor yang bersangkutan sehingga setiap orang yang berkunjung ke instansi itu sebelum bertemu dengan pejabat siapapun sudah dapat mempunyai gambaran tentang struktur organisasi yang dikunjungi. Dan bagan organisasi yang kedua dipasang di kamar kerja pimpinan/ruang tamu yang biasanya digunakan untuk menerima tamu, sehingga apabila ada tamu yang meminta keterangan tentang struktur organisasi/memang sengaja akan diterangkan kepada para tamu seketika itu juga dapat dilakukan tanpa harus mencari dulu.

G. Penghematan dan Percepatan dalam Pergantian Bagan Organisasi

Untuk mempermudah serta mempercepat penggantian bagan organisasi yang disebabkan oleh karena peraturan/perubahan yang tak prinsipil dari struktur organisasi, bahan untuk kotak-kotaknya dapat dibuat dari potongan karton/plastik yang diselip-selipkan.

Untuk mempermudah serta mempercepat penyesuaian bagan organisasi yang baru seperti tersebut di atas dikemukakan oleh Dalton E. McFarland serta Little Field dan Peterson.

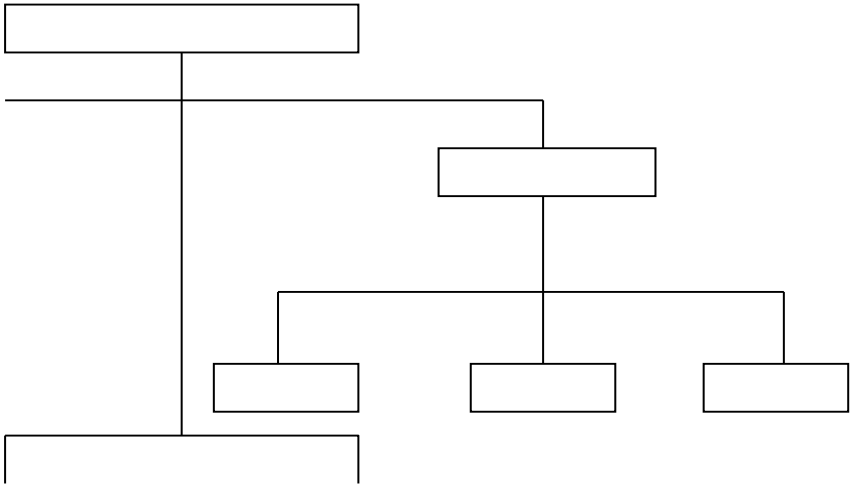
1. Dalton E. McFarland

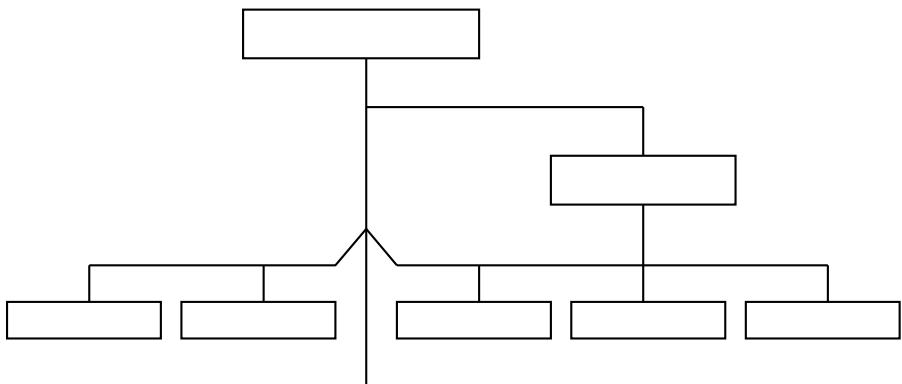
   Beberapa perusahaan perdagangan memperlengkapi bahan-bahan pembuatan bagan dari kayu, metal, plastik yang dapat dipasang tanpa kesukaran dan mudah dirobah dari waktu ke waktu. Bahan-bahan ini sangat membantu dalam memelihara bahan "Up to Date".

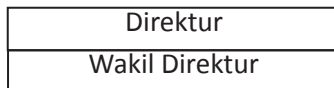
2. Littlefiled dan Peterson

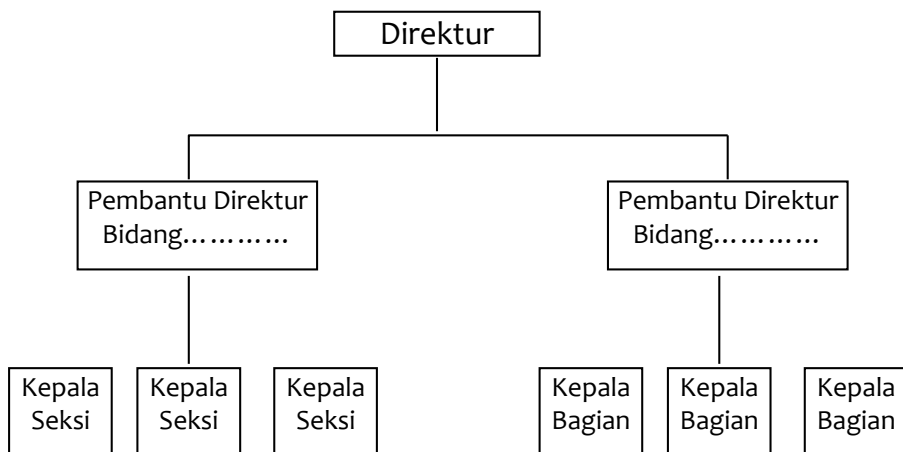
   Bagan dapat diatur lagi dandirubah dengan cepat dalam perancangan kotak yang dapat dibuat dengan huruf cetak saja pada kertas baru yang disisipkan dan mencantumkannya dalam kotak tertutup plastik.

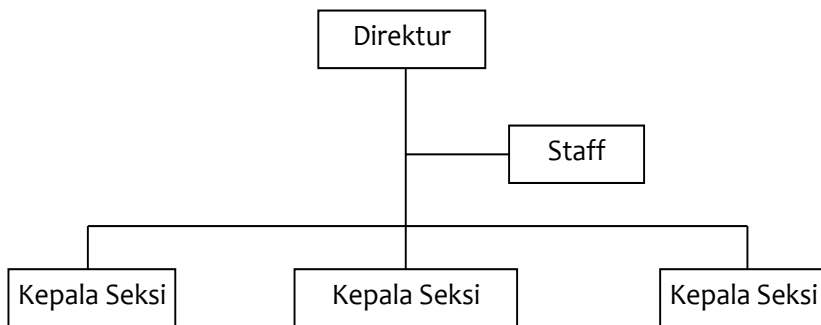
H. Gambar Bagan Organisasi dari Sebagian Struktur Organisasi

Tidak selalu sesuatu struktur organisasi digambar secara lengkap kadang-kadang untuk memenuhi kebutuhan tertentu hanya ingin ditunjukkan sebagian struktur organisasi. Apabila memang dikehendaki demikian maka cara menggambarkan dalam bagan organisasi adalah sebagai berikut :

I. Menggambar Garis Saluran Wewenang yang Terpaksa Melintas Garis Saluran Wewenang Satuan Lainnya

Kadang-kadang terjadi bahwa satuan-satuan organisasi berjumlah cukup banyak sehingga dalam penggambaran pada bagan organisasi terpaksa ada saluran wewenang satuan lain. Sebaiknya keadaan seperti ini jangan terjadi, tetapi apabila terpaksa maka cara menggambarkan dalam bagan organisasi adalah sebagai di bawah ini :

J. Menempatkan Wakil Pimpinan dalam Bagan Organisasi

Yang dimaksud dengan wakil pimpinan adalah seorang pejabat yang merupakan orang kedua dalam organisasi atau satuan organisasi yang akan kelakukan tugasnya atau menggantikan apabila pimpinan berhalangan dan mempunyai wewenang semua dalam bidang kerja. Atas dasar pengertian wakil pimpinan seperti ini itu maka cara penggambarannya dalam bagan organisasi adalah sebagai berikut :

K. Menempatkan Pembantu Pimpinan Dalam Bagan Organisasi

Yang dimaksud dengan pembantu pimpinan adalah seorang pejabat yang mempunyai wewenang komando yang diserahi tugas membantu pimpinan dalam bidang kerja tertentu. Pembantu dasar pengertian pembantu pimpinan seperti ini maka cara menggambarkan dalam bagan organisasi sebagai berikut :

L. Menempatkan Staf dalam Bagan Organisasi

Yang dimaksud dengan staff adalah seorang atau beberapa orang pejabat yang tak memiliki wewenang komando tetapi hanya dapat memberikan nasehat kepada pimpinan tentang keahlian tertentu. Atas dasar pengertian staff seperti tersebut di atas maka cara menggambarkan dalam bagan organisasi adalah sebagai berikut :

M. Penggambaran Garis Saluran Wewenang

Antara satuan organisasi di dalam suatu organisasi terdapat bermacam hubungan. Tidak semua hubungan yang terjadi di dalam organisasi dapat dilihat dalam bagan organisasi meskipun hubungan ini termasuk hubungan formal. Sebab apabila setiap macam hubungan ini termasuk hubungan formal/ditunjukkan dalam bagan organisasi, misalnya tiap macam hubungan ditunjukkan dengan bentuk garis saluran tertentu atau garis saluran diberi warna tertentu maka bagan organisasi akan menjadi sangat ruwet. Oleh karena itu dalam bagan organisasi sebaiknya hanya ditunukkan garis saluran wewenang pokok saja yaitu saluran pemerintah dan tanggung jawab, sedangkan petunjuk garis saluran hubungan lain cukup diterangkan dalam buku pedoman organisasi. Akan tetapi apabila diinginkan garis-garis hubungan apapun akan digambar, maka hendaknya digambar dalam bagan sendiri-sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut di atas Jhon D. Millet mengatakan sebagai berikut jika suat bagan organisasi digambar dengan semua

macam-macam komunikasi silang yang langkap dan kerjasama yang perlu dalam kebanyakan kelompok-kelompok organisasi suatu bagan akan menjadi hampir tidak berarti. Macam-macam hubungan antar satuan organisasi dalam suatu organisasi adalah :

1. Hubungan hirarki, yaitu hubungan antara satuan organisasi atasan dengan satuan organisai bawahan yang berupa pemberian perintah dan tanggung jawab. Hanya satuanhubungan inilahyang sebaiknya ditunjukkan dalam bagan organisasi, sedang macam-macam hubungan yang akan dikemukakan di bawah ini cukup diterangkan dalam buku pedoman organisasi, atau digambar pada bagan tersendiri.
2. Hubungan penataan, yaitu hubungan langsung antara satuan penataan dengan satuan organisasi lainnya dengan maksud untuk memperlancar aktivitas.
3. Hubungan kontrol, yaitu hubungan langsung antara satuan kontrol dengan satuan organisasi lainnya dengan maksud untuk memeriksa apakah pelaksanaan aktivitas berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Hubungan konsultasi, yaitu hubungan langsung antara satuan konsultasi/para pejabat staff dengan satuan organisasi lainnya dengan maksud untuk memberi bantuan keahlian dengan cara memberikan nasehat saran atau pertimbangan.
5. Hubungan koordinasi, yaitu hubungan antara satuan-satuan organisasi yang ada dengan maksud untuk menjamin kesalahan aktivitas.
6. Hubungan informasi, yaitu hubungan langsung antara satuan organisasi yang ada dengan maksud untuk saling mencari dan menyampaikan bahan keterangan. Hubungan informasi merupakan hubungan yang tidak dapat digambarkan dalam bagan organisasi atau pejabat apapun kepada satuan kepada satuan organisasi/ pejabat apapun yang lain. Sehingga apabila

dipaksakan untuk digambarkan dalam bahan organisasi akan menghasilkan bagan organisasi yang dipenuhi garis silang menyilang tidak karuan, atau dalam bahasa Jawa dapat dikatakan sebagai "benang bundet".

2. BUKU PEDOMAN

A. Pengertian dan Macam Buku Pedoman

Di dalam ensklopedia administrasi dikemukakan tentang pengertian buku pedoman dan macam-macam buku pedoman sebagai berikut :

"Buku pedoman adalah : suatu naskah tertulis yang berisi keterangan-keterangan, petunjuk/peraturan untuk menjadi pegangan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan pada sesuatu usaha kerja sama. Pada umumnya buku pedoman dapat dibedakan 3 macam :

1. Buku pedoman organisasi
2. Buku pedoman tata kerja
3. Buku pedoman peraturan

Buku pedoman organisasi adalah suatu naskah yang tertulis yang berisi keterangan-keterangan tentang segala sesuatu yang berkenaan dengan usaha kerja sama yang antara lain memuat tujuan, kedudukan, aktivitas pokok, struktur organisasi, rincian aktivitas, rincian tugas, pedoman kerja, hubungan kerja serta nama, pangkat, jabatan, golongan pangkat dan alamat para pejabat.

Buku pedoman tata kerja adalah suatu naskah yang tertulis yang berisi petunjuk-petunjuk tentang tata cara, tata aliran, tata tertib, dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.

BUKU PEDOMAN PERATURAN adalah suatu naskah tertulis yang berisi himpunan peraturan-peraturan baik dari pihak penguasa maupun yang ditetapkan oleh pucuk pimpinan organisasi yang bersangkutan yang harus dilaksanakan dalam menyelenggarakan usaha kerja sama.

Sekedar perbandingan dikemukan pendapat George R. Terry yang membedakan buku pedoman menjadi 5 macam :

1. Buku pedoman kebijaksanaan
2. Buku pedoman pengerjaan, atau buku pedoman praktek buku, atau pedoman instruksi kerja.
3. Buku pedoman aturan dan peraturan kantor, buku pegangan pegawai.
4. Buku pedoman riwayat
5. Buku pedoman serba guna.

Buku pedoman kebijaksanaan adalah suatu naskah tertulis yang berisi keterangan tentang berbagai keputusan pimpinan mengenai masalah yang belum ada peraturannya yang timbul pada saat organisasi dengan menjalankan kegiatannya.

Buku pedoman riwayat organisasi adalah suatu naskah tertulis yang berisi keterangan tentang latar belakang pembentukan organisasi pejabat yang berinisiatif mendirikan, waktu resmi pembentukan, tujuan, susunan pengurus, hasil yang telah dicapai beserta segala perubahan dan perkembangan organisasi sampai saat disusunnya buku pedoman ini.

Buku pedoman serba guna adalah suatu naskah yang tertulis yang memuat keterangan tentang organisasi, tata kerja peraturan, kebijaksanaan, dan riwayat organisasi. Secara lebih terperinci George R. Terrry mengemukakan bahwa buku pedoman serba guna adalah sebagai berikut :

1. Judul
2. Pengantar
3. Daftar isi
4. Riwayat organisasi
5. Kebijaksanaan umum organisasi
6. Organisasi

7. Fungsi wewenang dan tanggung jawab satuan-satuan organisasi
8. Peraturan kantor
9. Peralatan kantor dan pemeliharaan.
10. Masalah kepegawaian-kepegawaian, pemberhentian, cuti, keuntungan, pegawai dan kegiatan sosial.

B. Peraturan Buku Pedoman

Buku pedoman dapat digunakan untuk bermacam-macam keperluan sebagai berikut :

1. Dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas bagi pejabat di dalam organisasi maupun masyarakat tentang pada dansiapa organisasi yang bersangkutan.
2. Dapat digunakan sebagai pegangan bagi para pejabat dalam melakukan pekerjaan secara cepat, sehingga dapat dihindarkan bekerja hanya berdasarkan selera masing-masing pejabat, dapat pula dihindarkan timbulnya keraguan, kesalahpahaman dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Dapat digunakan untuk membantu mempercepat latihan bagi para pegawai baru.
4. Dapat pula digunakan sebagai ukuran baku bagi pimpinan dalam mengontrol pekerjaan.

C. Syarat-Syarat Buku Pedoman yang Baik

Sesuai dengan namanya yaitu buku pedoman maka siapapun yang membaca harus dengan sendirinya dapat memahami dengan mudah serta dapat melaksanakan dengan benar dan tepat segala sesuatu yang tersurat dan tersirat dalam buku pedoman ini.Apabila terhadap suatu pedoman orang-orang yang membacanya masih bingung atau masih harus meminta penjelasan orang lain maka pembuatan buku itu telah mengingkari namanya sebagai buku pedoman.

Agar buku pedoman dapat digunakan sebagaimana seharusnya maka perlu adanya syarat-syarat tertentu untuk dapat digunakan buku pedoman secara singkat dapat dikemukakan di sini buku pedoman haruslah memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Jelas
2. Mudah
3. Ringkas
4. Lengkap
5. "Up to Date"

D. Contoh Buku Pedoman Organisasi dan Tata Kerja

Setiap organisasi tentunya memiliki buku pedoman organisasi dan tata kerja yang isinya berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Perbedaan itu tergantung dari berbagai faktor, misalnya tujuan, macam kegiatan yang dilakukan, banyak sedikitnya volume kerja, jumlah pejabat dan lain-lain. Meskipun demikian tidaklah keliru apabila di sini diberikan sekedar contoh agar ada gambaran tentang wujud yang senyatanya buku pedoman organisasi dan tata kerja itu.

BUKU PEDOMAN ORGANISASI DAN TATA KERJA INSTANSI LATIHAN JABATAN

1. Organisasi

A. Dasar hukum pembentukan
B. Tujuan
C. Aktivitas pokok
D. Kedudukan
E. Bagan struktur organisasi
F. Rincian tugas
    - Direktur

- Pembantu direktur bidang ilmu
- Pembantu direktur pendidikan
- Kelompok pengajar
- Kepala seksi pendidikan
- Kepala seksi penerbit
- Kepala seksi konsultasi dan penelitian
- Kepala seksi perpustakaan
- Kepala seksi bagian administrasi

2. Tata Kerja

a. Seksi pendidikan
b. Seksi penerbitan
c. Seksi perpustakaan
d. Bagian administrasi

BAB VIII

BEBERAPA PROSES ORGANISASI

Sejalan dengan dinamika manusia, maka timbullah berbagai jenis organisasi yang berperan selaku wahana dan saluran utama dalam berbagai aktivitas kehidupan manusia yang multi dimensional. Seirama dengan dinamika itu, timbul pula berbagai jenis kebutuhan manusia yang kian lama kian kompleks, sehingga menjadi diluar batas-batas kemampuan seseorang untuk memenuhi seluruh kebutuhannya secara mandiri.

Salah satu dampak dari kenyataan di atas, adalah munculnya berbagai organisasi yang diciptakan oleh manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa masyarakat modern telah menjadi masyarakat organisasional. Dengan kata lain, kompleksitasnya kebutuhan manusia dan masyarakat, melahirkan berbagai jenis organisasi yang semakin kompleks pula.

Agar organisasi yang semakin komplek itu dapat dipahami, berkembanglah teori organisasi dengan asas-asanya, rumus-rumusnya, kaidah-kaidahnya dan pendekatan-pendekatannya. Artinya timbul berbagai usaha intelektual untuk lebih memahami efektifitas dari berbagai organisasi itu.

Pentingnya memahami efektifitas dari setiap organisasi dimana seseorang menjadi anggota, mempunyai dua alasan utama:

1. Mendalami batas-batas kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui proses organisasi.
2. Agar setiap organisasi semakin dapat mengidentifikasikan dengan lebih jelas sumbangan apa yang dapat diberikannya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 1983: 91).

Jika organisasi dipandang sebagai suatu sistem, maka didaamnya terdapat empat sub sistem yang tidak dapat dipisahkan.

1. Struktur dan pejabatnya
2. Tujuan yang harus dicapai
3. Proses yang merupakan rangkaian kegiatan organisasi
4. Sumber-sumber yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan melalui jalannya proses (Siagian, 1983 : 48).

Pandangan yang dikemukakan di atas, menyiratkan bahwa proses organisasi adalah merupakan rangkaian dari seluruh aktivitas organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Proses organisasi berlangsung berdasarkan sistematika, prosedur dan tata kerja yang telah dianalisis, sehingga memungkinkan penciptaan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dan Suganda (1989 : 49-50) mengemukakan, terdapat tiga macam proses dalam organisasi :

1. Proses pemikiran dan kegiatan administrator, mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi.
2. Proses pelaksanaan teknis operasional.
3. Proses penunjang, yaitu ketatausahaan/perkantoran dan penyediaan sumber-sumber (administrative management).

Dari pemahaman yang dikemukakan di atas, semakin memperjelas bahwa proses organisasi melibatkan semua komponen dan unsur

dalam organisasi, melalui penjabaran dan pelaksanaan fungsi-fungsi yang melekat pada struktur organisasi, dengan pemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki secara optimal, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Proses organisasi adalah merupakan salah satu ciri umum dari semua organisasi. Sebelum membahas lebih lanjut beberapa elemen dasar danpokok-pokok pikiran dalam proses organisasi, terlebih dahulu perlu dipahami beberapa properties organisasi. Max Webwer (dalam Miftah Thoha, 1990 : 125) menyatakan bahwa setidaknya ada empat unsur dasar dari sebuah organisasi, yaitu :

1. Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal mana individu melakukan itneraksi.
2. Interaksi yang terjadi senantiasa dibatasi oleh tatanan, baik secara struktural maupun fungsional.
3. Sebagai konsekuensi logis dari tatanan yang berstruktur, interaksi menjadi terpola dankonsisten untuk hal-hal yang sama.
4. Konsekuensi lainnya adalah adanya hierarki yang jelas yang membedakan antara pimpinan dengan yang dipimpin.

Pandangan Max Weber di atas, menyiratkan bahwa suatu proses organisasi dalam kenyataannya mengandung unsur komunikasi-interaksi, yang terpola dengan baik, sebagai konsekuensi dari adanya tatanan dan struktur yang jelas. Gibson, Ivancevith dan Donnely (1986-577) mengemukakan beberapa unsur dalam proses organisasi yaitu :

1. Proses komunikasi
2. Proses pengambilan keputusan
3. Proses evaluasi hasil karya
4. Proses imbalan
5. Proses sosialisasi dan proses karier

Selanjutnya Herbert G. Hick dan G. Ray Gullet (1987 : 371-581) mengemukakan unsur-unsur pokok dalam proses organisasi, sebagai berikut :

1. Hakikat kekuasaan
2. Macam-macam kekuasaan, hukum dan pengaruh-pengaruhnya.
3. Dinamika kekuasaan dalam organisasi
4. Motivasi
5. Kepemimpinan
6. Komunikasi
7. Pengambilan keputusan

Bertolak dari pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, dapatlah disimpulkan bahwa ada tujuh unsur pokok yang harus mendapat perhatian dalam membicarakan dan memahami proses organisasi yaitu:

1. Proses komunikasi
2. Proses pengambilan keputusan
3. Proses evaluasi hasil karya
4. Proses imbalan
5. Proses sosialisasi dan proses karier
6. Kekuasaan
7. Kepemimpinan

Berdasarkan uraian di atas ada tujuh unsur atau elemen dasar yang perlu mendapat perhatian dalam rangka memahami proses organisasi sebagai berikut :

1. Proses Komunikasi-Interaksi

Dalam setiap proses sosial, senantiasa akan diperlukan adanya komunikasi. Komunikasi sebagai proses memungkinkan dua pihak atau lebih saling memahami, apa yang hendak diinginkan oleh pihak satu terhadap yang lainnya. Secara teoritis pola komunikasi dalam

administrasi dapat dibedakan atas dua hal penting, yaitu komunikasi yang disalurkan dari atas, (*downward communication*), dalam bentuk instruksi, perintah dan keputusan. Dalam konteks struktural, komunikasi bersifat satu arah, dari jenjang tertiggi kepada jenjang-jenjang di bawahnya. Ada banyak hambatan yang dialami dalam pola lomunikasi seperti ini, misalnya kurang terakomodasinya keinginan, saran dan kebutuhan pihak bawahan dalam berbagai kebijakan. Sementara itu, pola komunikasi lainnya yakni pola komunikasi yang bersumber dari bawah (*upward communication*).Pola komunikasi seperti ini, bila betul-betul diterapkan secara mutlak, akan menimbulkan krusial-krusial, terutama ketika ada banyak ide, gagasan, dan kehendak dari bawahan tidak terakomodasi secara utuh. Kesulitan lainnya terletak pada koordinasi dari berbagai kemauan dan keinginan bawahan yang beranekaragam.

Kedua macam pola proses komunikasi yang disebutkan di atas dalam kaitannya dengan proses organisasi, saling memiliki keterbatasan, Idealnya, kedua proses komunikasi itu dilaksanakan secara seimbang dengan memanfaatkan jalur (medium), sendi (endoding) dan penguraian sendi (decoding). Agar komunikasi dalam proses organisasi berjalan lebih baik, maka masih perlu diperhatikan komunikasi horizontal secara paralel. Dengan kombinasi beberapa pola komunikasi seperti itu disebutkan di atas, diharapkan proses komunikasi berjalan seimbang dan mengakomodasi inspirasi berbagai pihak. Walaupun demikian, masih perlu diperhatikan segmen-segmen yang memungkinkan terjadinya miss-communication sebagaimana dinyatakan oleh Gibson dkk.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Konsekuensi logis dari dua pola komunikasi yanbg dominan dalam organisasi adalah dalam proses pengambilan keputusan dilaksanakan secara mandiri berdasarkan keyakinan dan pengaruh pemegang kekuasaan. Pertimbangan baik buruk, dan feasible tidaknya suatu kebijaksanaan sangat tergantung pada kecematan dan kesahihan

analisis para elite organisasi. Sebagai sebuah keputusan yang dibuat berdasarkan analisis sebagian kecil orang, maka acapkali dijumpai suatu keputusan dipertanyakan, ditolak kehadirannya. Walaupun demikian, karena keputusan tersebut dilegalisir oleh wewenang yang melekat pada para pengambil keputusan, maka mau tidak mau keputusan tersebut harus ditaati. Jenis kebijaksanaan seperti itu, sering dijumpai pada warna kebijaksanaan negara-negara yang sedang berkembang, dalam hal mana hal orotitas pemegang kekuasaan begitu tinggi. Kontinum lainnya adalah proses pengambilan keputusan yang dilandasi oleh konsensus. Artinya, proses pengambilan keputusan memperhitungkan sebanyak mungkin pihak lain untuk terlibat. Landasan argumentasinya adalah meningkatnya prosentase dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan kepedulian anggotanya pada organisasi, kepuasan kerja, pertumbuhan dan perkembangan pribadi dalam hal menerima perubahan-perubahan. Dalam artian seperti ini, keputusan lahir lebih didasarkan pada pertukaran pikiran dan kerjasama dari pada berdasarkan wewenang yang ada.

Secara ideal proses pengambilan keputusan berjalan sebagai sebuah siklus yang saling memberi warna. Menurut Gibson (465-470) proses pengambilan keputusan mencakup tujuh hal penting, yaitu :

1. Menentukan tujuan dan sasaran khusus dan mengukur hasilnya
2. Mengidentifikasi persoalan.
3. Mengembangkan alternatif
4. Mengevaluasi alternatif
5. Memilih alternatif
6. Melaksanakan keputusan
7. Pengadilan dan evaluasi

Walaupun secara proses sebuah keputusan telah memenuhi syarat, tidak ada jaminan bahwa sebuah keputusan dapat dijalankan secara mulus. Hal ini sangat terkait dengan beberapa faktor yang sumber dari karakter, perileku individu. Keempat faktor tersebut adalah :

1. Hal-hal yang berkaitan dengan nilai (values)
2. Hal-hal yang berkaitan dengan kepribadian. Artinya faktor-faktor pisiologis haris diperhatikan dengan seksama, karena tidak akan pernah dijumpai seseorang memiliki kemampuan yang sama dalam proses kebijaksanaan sebagai akibat adanya perbedaan kepribadian.
3. Kecendrungan mengambil resiko, hal ini sangat memberi warna pada berbagai kebijaksanaan. Semakin berani orang mengambil resiko, maka semakin rendah ketidakpastian hasil yang hendak dicapai.
4. Kemungkinan ketidakcocokan.

Berbeda dengan pengambilan keputusan yang bersifat individual sebagaimana disebutkan di atas, maka pengambilan keputusan kelompok, yaitu keputusan yang dilaksanakan oleh tim panitia, gugus tugas dan sejenisnya acapkali dalam realitasnya menentukan kebijaksanaan berdaasrkan keputusan individual, didasarkan atas pertimbangan efektivitas dan efisiensi. Apakah dengan kejadian seperti itu, dapat dinyatakan pengambilan keputusan individu dianggap lebih efektif ?

Tidak dalam seluruh kasus organisasi pengambilan keputusan individual dianggap lebih efektif. Misalnya dalam menetapkan sasaran kelompok, barangkali keputusan lebih unggul karena pengetahuan kelompok lebih luas, dalam mengidentifikasi alternatif, pertimbangan kolektif dari kelompok, dengan pandangannya yang lebih luas, nampaknya lebih unggul daripada pengambilan keputusan individual, dan memiliki alternatif, telah ditunjukkan bahwa interaksi kelompok dalam pencapaian konsensus biasanya menyebabkan orang dalam kelompok lebih berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan, dan dalam pelaksanaan keputusan apakah diambil oleh kelompok atau bukan, biasanya dilakukan oleh para menejer individual. Jadi karena kelompok itu tidak dapat diminta untuk bertanggung jawab, maka tanggung jawab harus dibebankan kepada manejer individual.

3. Proses Evaluasi Hasil Program

Salah satu ciri yang digunakan untuk menilai ciri khas seseorang karyawan, perilaku dan hasilnya disebut dengan evaluasi yang bukan berdasarkan pada ciri khas, tetapi berorientasi pada hasil. Cara evaluasi pertama dilandasi oleh asumsi bahwa ada korelasi positif antara ciri khas yang dipilih dan hasil karya individual. Pertimbangan lain digunakannya sistim evaluasi ini adalah sistim relatif murah bersifat impormatif dan telitinya dengan program yang berorientasi pada hasil. Sementara itu, sistim evaluasi hasil karya dilaksanakan dengan memberikan kesempatan kepada orang yang memberi nilai (ratee) dan orang yang menilai (rater) informasi hasil karya. Keduanya memberikan kesempatan yang sama dengan memahami program evaluasi hasil karya secara sama, keduanya diberikan ukuran-ukuran penilaian akan keberhasilan ataupun kegagalan suatu program. Satu hal yang perlu diperhatikan dalam pemakaian sistim hasil karya adalah *adanya perbedaan dalam orientasi waktu, sasaran, dan peranan dari orang-orang yang dinilai dan orang yang menilai.*

Dalam meningkatkan reliability, validity, dan kepraktisan hasil karya dengan metode tradisional, beberapa organisasi telah menggunakan program-program yang berdasarkan perilaku dan program penetapan tujuan. Program yang berdasarkan perilaku berusaha memeriksa apa yang dikerjakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Program yang berorientasi pada sasaran atau tujuan pada khususnya, memeriksa hasil atau prestasi kerja karyawan.

Ada banyak skala penilaian yang digunakan dalam melaksanakan evaluasi. Smith dan Kendall menyebutnya sebagai BARS (Behavirallu Anchored Rating Scale) atau skala harapan perilaku BESO (Behavioral Experaction Scale). Skala penilaian pertama didasarkan pada peristiwa krises. Caranya, setelah bidang-bidang penting dari hasil karya diidentifikasi oleh para karyawan yang mengetahui pekerjaan itu, maka pernyataan peristiwa krisis digunakan sebagai jangkar untuk membedakan antara hasil karya yang tinggi, sedang dan rendah. Bentuk

penilaian BARS biasanya mencakup enam sampai sepuluh dimensi hasil karya yang didefinisikan secara khusus dan penuh arti.

Walaupun cara ini sering dianggap akurat dalam hasil, tetapi mahal dalam hasil, tetapi mahal dalam biaya, mencakup :

1. Maham dalam biaya penyusunan
2. Waktu yang diperlukan relatif lama
3. Tidak jauh lebih baik dalam memperbaiki kesalahan evaluasi lainnya seperti model grafis atau checklist yang dibobot.

4. Proses Imbalan

Reward atau ganjaran dalam berbagai mekanisme acapkali diperlukan. Namun demikian dalam proses administrasi dan atau birokrasi mekanisme itu acapkali terlupakan disebabkan berbagai kendala. Dalam taksonomi Gibson dikenal dua pemikiran yang saling berhadapan. Pada satu pihak, proses pemberian imbalan sebagai manifestasi hasil pekerjaan merupakan hal yang penting. Upah relatif penting bila dibandingkan dengan imbalan ekstrinsik dan intrinsik lainnya. Setiap karyawan yang memiliki hasil karya di bawah tandarnya. Dalam mekanisme pemberian imbalan dengan pol aini, terlihat bahwa manajemen memiliki pemikat atau cambuk untuk memotivasi hasil karya yang lebih baik. Pemikat digunakan kepada orang yang memiliki hasil karya sangat tinggi, dan cambuk difungsikan pada karyawan yang memiliki hasil karya kurang baik.

Setidaknya ada tiga cara pengatur imbalan, yaitu :

1. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) misalnya jika seorang manajer dapat mengidentifikasi perilaku yang menyebabkan tingkat hasil karya yang tinggi, dapat memilih pengukuh positif yang paling efektif yang dapat menciptakan perilaku tersebut, dan dapat membagi-bagi pengukuh itu menurut sesuatu bentuk jadsal yang efektif, maka hasil karya dapat diringkatkan.

2. Model dan Imitasi Sosial (*social imitation and model*).

   Misalnya apa yang dikatakan dalam proposisi Homan tentang *the stimulus proposition* yang mengatakan bahwa jika di masa lalu terjadi stimulus yang khusus atau seperangkat stimulus merupakan peristiwa dimana seseorang memperoleh ganjaran, maka semakin mirip stimulus yang ada diterima sekarang dengan yang lalu, akan semakin mungkin seseorang melakukan tindakan serupa. Pada preposisi tersebut di atas, terlihat adanya peluang untuk memberikan tanggapan ulang sebagai sebuah model yang menerima pengukuh.

3. Harapan (*expectenc*).

   Yaitu usaha yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan, merupakan fungsi gabungan dari nilai yang diberikan oleh orang tersebut untuk mendapatkan imbalan (baik enstrinsik maupun intrinsik) dan harapan (kesempatan dan atau kemungkinan yang dirasakan) bahwa tingkat kekuatan tertentu akan mencukupi untuk menerima imbalan.

Imbalan dalam organisasi memiliki suatu kekuatan pengukur, artinya semakin baik imbalan dapat dilaksanakan, semakin baik kerekatan karyawan dalam organisasi itu, kerekatan tersebut dapat diamati melalui gejala, semakin rendahnya pergantian semakin baik proses imbalan, dan semakin baik efektifitas organisasi tersebut. Apabila hal ini tercapai, maka atan terwujud pula :

a. Perasaan menunggal dengan organisasi
b. Perasaan terlibat dalam tugas dan kewajiban rganisasi
c. Perasaan setia kepada organisasi (Bruce Buchana, 1975 : 67-80) sebagai ciri keterikatan terhadap organisasi.

5. Proses Sosialisasi dan Proses Karis

Menurut Gibson dkk, ada dua pemikiran yang memberikan pandangan terhada pentingnya proses sosialisasi dalam organisasi.

Keompok pertama beranggapan bahwa proses sosialisasi sebagai proses alami, yang akan menyentuh setiap insan harus dimanfaatkan secara maksimal oleh setiap individu. Sebabnya, proses sosialisasi secara tidak langsung memberikan warna terhadap hasil karya individu, kelompok dan keorganisasian. Melalui sosialisasi, seseorang dapat mengamati, meniru sikap, perilaku dan keterampilan. Disamping manfaat itu, sosialisasi diperlukan karena pertama ada asumsi bahwa setiap orang yang mendudukui stayus baru, peranan baru, dalam kondisi gelisah canggung dan sejenisnua. Karena itu diperlukan proses penyesuaian terhadap situasi dan kondisinya yang baru. Kedua, proses sosialisasi berlangsung terus menerus, tanpa menghiraukan maksud manajemen dan ketiga hasil karya organisasi tergantung dari dukungan individu, dan karena orang-orang itu datang danpergi, maka peranan mereka harus diteruskan kepada penggantinya didukung mekanisme sosialisasi.

Kelompok kerja beranggapan bahwa sosialisasi sebagai variabel hasil kerya keorganisasian tidak dapat memberikan gambaran yang kongkrit dan tegas. Dikuatkan dengan hasil penelitian, ternyata itu berbeda-beda diantara kelompok-kelompok jabatan, dan tidak ada korelasi yang manifes antara motivasi kerja dan keterlibatan pekerjaan sebagai indikator penting dari hasil karya individu dengan pengalaman sosialisasi.

Walaupun kelompok kedua memiliki argumentasi seperti itu, namun dalam batas-batas tertentu kelompok ini masih mengakui sosialisasi sebagai proses sosial yang dapat membentuk situasi individu dan proses pencapaian karir, yaitu suatu situasi dimana orang selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti tuntutan gaji yang lebih besar, mengasumsikan tanggung jawab yang lebih banyak, memperoleh status, prestise dan gengsi yang lebih baik.

Ada empat tahap karir, yang satu sam alain saling memberikan dukungan, yaitu tahap permulaan (pindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain), tahap kerj ayang mantap (memelihara satu pekerjaan), dan tahap pensiun (meninggalkan pekerjaan aktif). Secara

fungsional efektifitas karir memiliki keterkaitan dengan efektifitas organisasi, melalui proses sosialisasi. Ditinjau dari proses dan tahap-tahap sosialisasi, yaitu sosialisasi perispan, akomodasi, dan manajemen peran, maka proses tersebut berimpitan dengan tahap-tahap karir. Misalnya tahap manajemen peran berimpitan dengan tahap karir mantap.

6. Kekuasaan

Proses interaksi yang berlangsung antara orang-orang dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh adanya kekuasaan. Artinya kualitas interaksi dan kelanjutan hidup interaksi tersebut ditentukan oleh adanya kekuasaan (Hick Gullet, 1987 : 371).

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kekuasaan merupakan suatu unsur pokok dalam proses organisasi. Hick dan Gullet, mengartikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk melaksanakan sesuatu hal, kemampuan untuk menggunakan sanksi atau pemaksaan atau pemberian ganjaran. Sedangkan Hersey & Blanchard (terjemahan, 1992 : 210) mengatakan kekuasaan lebih tepat diartikan sebagai ptensi pemimpin untuk mempengaruhi merupakan sumber daya yang memungkinkan pemimpin menimbulkan kepatiuhan dari atau pengaruh atas orang lain.

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa kekuasaan berkaitan erat dengan kepemimpinan dalam proses organisasi. Kekuasaan merupakan potensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi dengan menggerakkan bawahan atau pengikutnya. Dengan kekuasaa, pihak pemimpin dapat memperoleh kepatuhan dari pengikutnya melalui berbagai bentuk perintah dalam proses organisasi. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kekuasaan sebagai faktor kekuatan dan penggerak dalam proses organisasi. Kekuasaan adalah dasar dari kewenangan, pertanggung jawaban dan tanggung jawab. Disini tanggung jawab dipandang sebagai inti persetujuan seseorang atas tugas-tugas dan

tanggung jawabnya. Namun demikian dalam realitas kehidupan organisasi, sering terjadi penyalahgunaan kekuasaan bagi pemimpin organisasi sehingga muncul berbagai kasus penyimpangan, korup dan sebagainya. Semakin besar tingkat kekuasaan, semakin besar pula peluang ini memberikan kesan dan interpretasi yang negatif terhadap hakikat kekuasaan. Mereka yang tingkat kekuasaannya kecil cendrung kehilangan hak-haknya, bahkan muncul pengesploitasian terhadap orang-orang yang dikuasai.. Realitas menyebabkan mumculnya revolusi-revolusi yang menuntut persamaan derajat dan hak-hak asasi manusia. Karena itu perlu dihindari adanya kekuasaan yang terkonsentrasi pada satu pihak dalam organisasi, dan betapa pentingnya kontrol dalam proses organisasi.

Galbraith (dalam Hick, 1987 : 388) berpandangan bahwa kekuasaan merupakan salah satu motivasi bagi itngkah laku manusia. Menurutnya, walaupun Maslow tidak menyebut kekuasaan dalam teorinya (*teori kebutuhan*), namun kekuasaan dapat dihubungkan dengan teorinya, yaitu sebagai alat untuk menyelesaikan kepentingan psikologis, keselamatan, sosial, penghargaan dan perelisasian kepentingan sendiri. Bahkan Adler memandang kekuasaan sebagai motivasi terpenting bagi diri sendiri. Kekuasaan dapat menjadi komponensasi bagi kurangnya harga diri dan merupakan suatu ekspresi dari naluri.

Kekuasaan mempunyai pengaruh dalam pengevaluasian efektivitas organisasi. Kekuasaan terbentuk melalui berbagai jenis kekuatan yang terdiri dari kekuatan fisik, ekonomi, ilmu pengetahuan, prestasi, personalitas, kedudukan/jabatan dan ideologis. Selanjutnya efektifitas organisasi bukanlah diukur dari segi kepuasan penguasa tetapi melalui pertimbangan-pertimbangan etika dan moral, yakni bagaimana para pemegang kekuasaan melaksanakan kekuasaannya sebagaimana mestinya, berdasarkan norma-norma yang ada. Ini berarti bukan sekedar diukur dari segi perbandingan terbaik antara input dan output organisasi, tetapi lebih dari itu menyangkut etika, keadilan, efektivitas dan efisiensi organisasi (Hick, 1987 : 339-440).

7. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi menurut Hick dkk (1987 : 492) adalah sebagai pengaruh terhadap stas, sebagai pembimbing dan menyeimbangkan antara pencapaian tujuan anggota atau individu, dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Davis mempertegas bahwa tanpa pemimpin, suatu organisasi hanya akan merupakan campur aduk antara manusia dan peralatan. Ungkapan ini memperjelas bahwa kepemimpinan adalah merupakan kecakapan untuk memperngaruhi dan meyakinkan orang-orang, agar dengan penuh semangat mengupayakan pencapaian tujuan organisasi melalui proses kerjasama.

Hick dkk, menampilkan tiga macam gaya kepemimpinan yang utama, otokrasi, demokrasi, dan liberal. Menurutnya, diutntut kemampuan bagi seorang pemimpin untuk memilih gaya/corak kepemimpinan yang tepat. Ketepatan tersebut sangat menentukan tingkat efektifitas pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi sekaligus. Sebaliknya, jika pemilihan tersebut tidak tepat, akan membawa akibat berupa konflik internal organisasi dan menganggu pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin memiliki fleksibelitas dalam memilih gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang ada. Menurut Tannenbaum dan Schimidt, dalam menentukan gaya kepemimpinan dan kemampuan bawahan. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menghilangkan anggapan yang keliru, bahwa hanya terdapat satu gaya kepemimpinan yang terbaik (1987 : 93-98).

Pandangan Hick dkk, nampaknya didukung oleh pendekatan kepemimpinan situasional yang diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1992 : 178-1919). Menurutnya adaptasi adalah kata kunci dalam kepemimpinan. Dalam gagasan ini setiap individu menjadi bagian dari proses adaptasi tersebut. Kerangka adaptasi inilah yang membuat kepemimpinan selalu bersifat situasional. Proses adaptasi terhadap gaya kepemimpinan, dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan

dan pengembangan (*education, training and development*). Penekanan utama dari konsep ini, adalah ditentukan oleh konsistensi antara level kematangan para pengikut dengan penggunaan gaya kepemimpinan.

Pada bagian lain Fiedler mengintrodusir model kepemimpinan melalui hail risetnya, yang dikenal dengan model kemungkinan karena keefektifan pemimpin tergantung pada tiga variabel :

1. Hubungan pemimpin dan anggota
2. Susunan tugas dan kewajiban
3. Posisi kekuasaan pemimpin

Kesimpulan dari hasil riset ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengkombinasikan ketiga level diatas, dan menekankan terhadap penyesuaian dengan situasi bawahan. Ini sejalan dengan pandangan Tannenbaun dan Schtmendt, Hick dkk, serta Paul Hersey dan Ken Blanchard.

Ketujuh elemen dasar proses organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Gibson ddk di atas, sejalan dengan pemikiran Herbet G. Hick dan G. Ray Gullet, terutama dalam hal pentingnya arti komunikasi, pengambilan keputusan dan sosialisasi dan proses karir dalam hal mana terakomodasi aspek motivasi. Namun demikian, Herbert Hicks mengabaikan proses evaluasi hasilprogram sebagai substansi yang pentiung. Menurut Hicks yang lebih substantif dari hal itu adalah kekuasaan. Itulah sebabnya Herbert G. Hicks hampir sebagian besar pembahasan mengenai proses organisasi diperuntukan membahas perihal kekuasaan. Kekuasaan baginya adalah membari ganjaran. Kekuasaan sebagai kekuatan berfungsi mengkoordinasikan kegiatan manusia, yaitu mengefektifkan organisasi. Kekuasaan juga dianggap sebagai dasar wewenang, pertanggung jawaban dan tanggung jawab dari pada biasanya.

Berlandaskan pada bahasan di atas, maka secara skematis kedua pemikiuran tersebut dapat dibaganak sebagai berikut :

ELEMEN DASAR PROSES ORGANISASI

Gibson dan kawan-kawan	Herbert G.Hicks dan Ray Gullet
Elemennya : 1. Komunikasi 2. Pengambilan keputusan 3. Reward/ganjaran 4. Sosialisasi, karir termasuk motivasi 5. Evaluasi kerja	Elemennya : 1. Komunikasi 2. Pengambilan keputusan 3. Motivasi kerja 4. Kekuasaan 5. Kepemimpinan

Berdasarkan pemahaman yang disajikan diatas, dapatlah dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kekuasaan yang diartikan sebagai potensi bagi pemimpin untuk memanfaatkan sumber daya manusia lain yang dimiliki organisasi, bertujuan untuk pencapaian tujuan organisasi yang didalamnya membuatkan tujuan individu sebagai anggota organisasi. Karena itu kekuasaan merupakan suatu kebutuhan mutlak dalam proses organisasi.
2. Distribusi kekuasaan yang mengarah kepada pemusatan kekuasaan, cendrung melahirkan tindakan penyalahgunaan kekuasaan lalu muncullah berbagai kasus penyimpangan. Sebaliknya rendahnya tingkat kekuasaan cendrung mengarah kepada ekploitasi dan hilangnya hak-hak asasi individu, selanjutnya muncul revolusi yang menuntut hak dan persamaan derajat.
3. Kekuasaan sebagai kebutuhan mutlak dalam organisasi, perlu dituntun oleh nilai-nilai moral, etika, keadilan, norma dan efektifitas serta efisiensi organisasi.
4. Berdasarkan pemikiran-pemikiran manajemen modern, maka kepemimpinan yang efektif adalah tergantung kepada

kemampuan seseorang pemimpin untuk beradaptasi dengan lingkungannya, dalam rangka penerapan model atau gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan situasi yang dihadapi.

5. Teori motivasi memperkenalkan imbalan sebagai salah satu alat untuk menstimulasi anggota organisasi, dalam upaya merubah perilakunya sebagai individu, ke arah perilaku yang diinginkan organisasi, sehingga memungkinkan terciptanya perilaku yang saling menguntungkan (*secara timbal balik*) antara organisasi dan anggota-anggotanya. Hal ini perlu didukung oleh sistem komunikasi dua arah yang penuh keterbukaan antara pemimpin dan bawahannya.
6. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses analisis pemilihan berbagai alternatif kepentingan organisasi, dengan prinsip skala prioritas untuk mempertahankan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.[]

LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

Nahdlatul Ulama

BAB IX

BEBERAPA PROSES ADMINISTRASI DAN FUNGSI MANAJEMEN

1. Proses Administrasi

Sering dikatakan para ahli, bahwa manajemen merupakan inti dari pada administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama dari pada administrasi. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa manajemen merupakan aspek daripada administrasi dan oleh karenanya administrasi lebih luas dari pada manajemen. Sedangkan kepemimpinan merupakan inti dari pada manajemen. Memang demikianlah halnya, karena kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat-alatyang tersedia bagi suatu organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya sangat tergantung pada kemampuan pimpinan untuk menggerakkan sumber-sumber daya yang ada, sehingga penggunaannya berjalan dengan efisien dan efektif.

Selanjutnya, dapat dikatakan bahwa hubungan antar manusia (human relations) merupakan inti dari pada kepemimpinan. Dengan perkataan lain dibidang administrasi, dewasa ini, telah disadari dan

diakui bahwa dalam setiap kegiatan administrasi unsur manusia serta hubungan-hubungan antar manusia itu merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya proses adminitrasi itu dijalankan. Pengertian ini akan semakin jelas lagi, apabila diingat bahwa human relation adalah keseluruhan rangkaian hubungan, baik yang bersifat formal maupun informal, antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan, serta bawahan dengan bawahan yang lain, yang dibina an dipelihara sedemikian rupa sehingga tercapai suat team work dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut Tead dan Farland (dalam Sastrodiningrat, 1986 : 23) menyatakan bahwa : *Administrasi terdiri atas organisasi dan manajemen. Sedangkan inti dari manajemen adalah proses pengambilan keputusan, yang mempunyai tanggung jawab dalam pengambilan keputusan ialah pemimpin. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa inti daripada kepemimpinan adalah pengambilan keputusan. Selanjutnya dalam proses pengambilan keputusan oleh pemimpin yang perlu dipertimbangkan adalah hubungan antara manusia, terutama hubungan antara pimpinan dan bawahan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa inti dari pada pengambilan keputusan adalah hubungan antar manusia.*

Pendapat tersebut kiranya dewasa ini tak dapat atau sulit untuk disangkal lagi, mengingat seluruh proses administrasi bertitik tolak dari manusia, berorientasi pada manusia, dimaksudkan untuk kepentingan manusia dan akan diakhiri oleh manusia.

Untuk dapat mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan, maka suatu organisasi perlu melakukan proses administrasi. Ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Siagian (1986 : 50) yang menyatakan :

> *Dalam kehidupan modern, tidak ada satupun segi kehidupan dan penghidupan yang tidak disentuh oleh administrasi. Apakah seseorang berbicara tentang kehidupan politik, ekonomi, kehidupan keagamaan, kehidupan sosial dan pertahanan serta keamanan masyarakat suatu bangsa, kesemuanya terjemah oleh proses administrasi.*

Pentingnya peranan administrasi dalam tata kehidupan modern ialah dengan menyoroti dampak keputusan yang diambil atau tidak diambil oleh para administrator yang merupakan manajer puncak dalam organisasi. Berbagai keputusan yang diambil para administrator dapat menimbulkan peningkatan pendapatan rakyat, stabilitas keamahan, kesejahteraan, peningkatan mutu pelayanan kesehatan, meningkatkan pemanfaatan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi atau mempergunakan untuk maksud tertentu, yang tidak menguntungkan bagi kehidupan yang serasi, mengakibatkan tersedia tidaknya barang-barang kebutuhan masyarakat, meningkatkan atau merusak mutu lingkungan dan sebagainya.

Seorang administrator yang sukses adalah seorang yang mampu memperkirakan keadaan dimasa depan, mengantisipasi perubahan yang makin terjadi, secara bergairah dan terarah memanfaatkan berbagai kesempatan yang tersedia, mengemudikan jalannya orgamnisasi sedemikian rupa sehingga tidak menyimpang dari arah yang telah ditentukan. Kesemuanya itu dilakukan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip bahwa pada tingkat manajemen puncak perhatian terutama ditujukan pada faktor efektivitas, sedangkan pada tingkat opeasional perhatian yang besar diberikan pada faktir efisiensi.

Karena administrasi merupakan kunci bagi keberhasilan suatu organisasi, kiranya masih relevan untuk memperoleh penjelasan tentang pengertian istilah administrasi itu. Kejelasan demikian sangat pentung karena masing sering terdengar pendapat yang mengatakan bahwa administrasi dapat diartikansecara luas, akan tetapi dapat juga diartikan secara sempit. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa pembahasan pengertian yang dipergunakan adalah dalam arti luas.

Menurut Siagian (1986 : 69) menyebutkan bahwa pada pokoknya proses administrasi terdiri dari sepuluh langkah yaitu :

1. Penentuan tujuan dan sasaran organisasional
2. Analisa serta perumusan kebijaksanaan dan strategi organisasi
3. Pengambilankeputusan

4. Perencanaan
5. Penyusunan program
6. Pengorganisasian
7. Penggerakan manusia
8. Pelaksanaan kegiatan operasional
9. Pengawasan
10. Penilaian

Sebagaimana telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi dan manajemen merupakan bagian dari pembahasan administrasi dalam pengertian yang luas. Dan pelaksanaan organisasi danmanajemen yang baik merupakan bagianyang terpenting dari usaha pendapaian tujuan.

2. Teori Organisasi

Untuk dapat mencapai keberhasilan pembangunan, dan supaya organisasi publik atau privat dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan sebaik-baiknya maka suatu organisasi perlu meningkatkan kemamuannya di berbagai bidang. Kemampuan ini diantaranya organisasi dan manajemen. Hal ini akan dapat dipahami jika pikiran berpijak pada teori yang dikemukakan ini.

Konsep dasar Weber (dalam Surie, 1987 : 36) mengenai organisasi (verband) dapat meliputi :

> *Negara, partai politik, gereja, perusahaan industri, dan perserikatan apapun lainnya yang mempunyai tujuan dan ciri yang mendefenisikannya ialah adanya seorang pimpinan atau kelompok pimpinan yang menetapkan arah kegiatan dan staf administrasi yang memelihara struktur itu, yang dikuasai oleh tata tertib administrasi atau peraturan-peraturan dasar suatu organisasi, dan yang menjamin bahwa peraturan-peraturan itu ditaati oleh para anggota selebihnya dari organisasi itu.*

Dengan demikian, menurut Weber suatu organisasi terdiri atas seorang pemimpin, suatu staf administrasi, dan massa anggotanya.

Yang paling penting dari peraturan-peraturan dasar ini adalah peraturan yang membangikan otoritas suatu konsep yang harus dibedakan dari kekuasaan semata-mata untuk memaksakan kehendak seseorang, karena otoritas didasarkan atas keyakinan bawahan mengenai perintah atasan. Weber mengenali tiga dasar bagi keyakinan seperti itu pertama otoritas kharismatik, kedua otoritas tradisional, ketiga bahwa perintah-perintah didasarkan atas kewajiban-kewajiban di dalam suatu kitab peraturan-peraturan yang mencakup baik atasan maupun bawahan, dan juga atasannya dan bawahannya disebut otoritas legal rasional. Ini adalah tipe otoritas yang terdapat di dalam suatu organisasi modern.

Ciri birokrasi yang merupakan organisasi, menurut Max Weber adalah suatu idealitas atau cita-cita. Weber menyajikan hasil analisa fungsional. Kriteria fungsi didasarkan pada berfikir rasional dan pelaksanaan administrasi yang efisien. Pelaksanaan efektif didasarkan pada pembagian pertanggung jawaban spesialisasi dan pembagian kerja. Dengan demikian organisasi formal adalah kelompok yang mempunyai peraturan yang tegas dan dengan sengaja diciptakan oleg anggotanya untuk mengatur hubungan antara anggotanya.

Organisasi biasanya ditegakan pada landasan mekanisme administratif. Staf administratif bertanggung jawab terhadap pemeliharaan organisasi dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi. Organisasi seperti ini biasanya disebutkan birokrasi. Menurut Weber (dalam Johnson, 1986 : 232-233) yang mengembangkan teori birokrasi, organisasi yang dibentuk menurut cara birokrasi, mempunyai sifat ideal birokrasi yaitu :

1. Suatu pengaturan fungsi resmi yang terus menerus diatur menurut peraturan.
2. Suatu bidang keahlian tertentu, yang meliputi :
    a. Bidang kewajiban melaksanakan fungsi yang sudah ditandai sebagai bagian dari pembagian pekerjaan yang sistematis.
    b. Ketetapan mengenai otoritas yang perlu dimiliki seseorang yang menduduki suatu jabatan untuk melaksanakan fungsi itu.

c. Bahwa alat pelaksanaan yang perlu secara jelas dibatasi serta penggunaannya tunduk pada kondisi terbatas.

3. Organisasi kepegawaian menuruti prinsip hirarki, artinya pegawai rendahan berada di bawah pengawasan dan mendapat supervisi dari seseorang yang lebih tinggi.
4. Peraturan yang mengatur perilaku seseorang pegawai dapat merupakan peraturan atau norma yang bersifat teknis. Dalam kedua hal itu, kalau penerapan seluruhnya bersifat rasional, maka latihan (spesialisasi) diharuskan.
5. Dalam tipe rasional, merupakan masalah prinsip bahwa para anggota staf administrasi harus sepenuhnya terpisah dari pemilikan alat-alat produksi atau administrasi.
6. Dalam hal tipe rasional ini, juga terjadi bahwa sama sekali tidak ada pemberian posisi kepegawaian oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan.
7. Tindakan, keputusan, dan peraturan administratif dirumuskan dan dicatat secara tertulis.

Tipe ideal Weber mengenai struktur organisasi otoritas legal rasional, yaitu struktur yang menjadi contoh semua sifat utama, dalam derajat optimum dari suatu tata administrasi yang diperhitungkan untuk memenuhi sebaik mungkin fungsi struktur semacam itu dalam suatu organisasi. Menurut versi Albrow (dalam Surie, 1987 : 37) staf administrasi organisasi birokrasi mempunyai sifat sebagai berikut :

1. Anggota staf secara pribadi adalah bebas, dan hanya menjalankan kewajiban interpersonal dari jabatannya.
2. Terdapat hirarki jabatan-jabatan yang jelas
3. Gungsi jabatannya dinyatakan dengan jelas
4. Pejabat diangkat atas dasar kontrak
5. Mereka dipilih atas dasar kualifikasi profesional, yang secara ideal diperkuat oleh suatu diploma yang diperoleh melalui ujian.

6. Mereka digaji dengan uang, dan biasanya mempunyai hak-hak pensiun. Gaji itu digolongkan menurut posisi dalam hirarki. Pejabat selalu dapat meninggalkan jabatannya, dan dalam keadaan tertentu jabatan itu mungkin diakhiri.
7. Jabatan pejabat itu ialah satu-satunya pekerjaannya atau pekerjaan yang paling utama.
8. Terdapat suatu struktur karir, dan promosi adalah mungkin atas dasar senioritas dan sesuai dengan penilaian atasan-atasannya.
9. Pejabat tidak boleh mengambil jabatan atau sumber yang menyertai jabatan itu sebagai miliknya sendiri.
10. Ia dikenai suatu pengendalian terpadu dan suatu sistem disiplin.

Dalam perkembangan ilmu administrasi adalah Weiner (dalam Hicks, et. al., 1987 : 347) memberikan pandangan yang jelas yang pertama-tama pada suatu organisasi sebagai suatu sistem yang secara umum terdiri dari input, output, arus balik, dan lingkungan. Menurut Kast, et al. (1974 : 101-102) menyatakan bahwa pendekatan sistem mengandung pengertian :

1. Input yaitu berbagai unsur yang dimasukkan untuk diolah. Misalnya orang, energi, benda, uang, dan informasi.
2. Pengolahan (proses) yaitu kegiatan merubah input menjadi output.
3. Output yaitu hasil yang diperoleh dari pengolahan, biasanya berupa produksi fisik atau jasa.
4. Umpan balik yaitu reaksi yang timbul dari lingkungan terhadap input, pengolahan, dan output. Umpan balik ini dapat berupa positif atau negatif.

Selanjutnya Bertalanffy (dalam Hicks, et al., 1987 : 348-356) menyatakan :

Teori sistem pada organisasi dan manajemen adalah multidisipliner, menggambarkan konsep danteknik dari berbagai bidang studi ilmu

kemasyarakatan, teori administratif, psikologi, ekonomi, ekologi, dan banya lagi bidang lainnya yang memberikan sumbangan yang berharga. Teori ini cendrung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi dan saling tergantung. Mengakui bahwa faktor penyebab pada gilirannya dapat dipengaruhi kuat oleh bidang yang menyebabkan melalui arus balik. Misalnya jika faktor a, b dan c menyebabkan terjadinya x, maka kejadian x itu dapat menyebabkan pengaruh arus balik (barangkali dalam suatu jalan yang tidak langsung) pada a, b dan c mengubahnya. Selanjutnya teori sistem mengakui bahwa a, b dan c dapat menjadi saling tergantung. Akhirnya organisasi harus menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

Gibson, et al. (1992 : 28-29) juga menyatakan bahwa teori sistem memungkinkan kita menguraikan perilaku organisasi, baik secara intern maupun ekstern. Pendapat ini, secara intern dapat dijelaskan bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugasnya secara individu dan secara kolektif. Secara ekstern, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi dengan organisasi dan lembaga lain. Adalah prinsip dasar bahwa semua organisasi mendapatkan sumber dari lingkungan yang lebih luas dimana organisasi bagian dari padanya, dan sebaliknya organisasi ini menyediakan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan yang lebih luas. Pada manejer harus sekaligus menangani segiintern dan ekstern dari perilaku keorganisasian. Proses yang pada dasarnya rumit ini dapat disederhanakan, untuk keperluan anaisis, dengan menggunakan konsep dasar dari teori sistem. Karena itu, perlu sekali organisasi mengembangkan alat untuk menyesuaiakn dengan permintaan lingkungan. Alat penyesuaian ini berupa saluran informasi yang memungkinkan organisasi untuk mengetahui permintaan. Hersey, et al. (1992 : 7) menyatakan :

Organisasi tempat para manejer menjalankan tugasnya merupakan sistem sosial yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan, dan salah satu sub sistem tersebut adalah manusia atau kemasyarakatan. Sub-sub sistem lainnya adalah sub sistem administrasi atau struktur, sub sistem informasi atau pengambilan keputusan, dansub sistem ekonomi atau teknologi.

Menurut pendapat di atas, maka fokus sub sistem administrasi atau struktur adalah pada wewenang, struktur, dan tanggung jawab dalam organisasi, siapa melakukan apada untuk siapa dan siapa memberi siapa untuk apa, bila dan mengapa. Sub sistem informasi atau pengambilan keputusan menekankan keputusan pokok dan kebutuhan informasi agar sistem tetap berjalan. Perhatian utama sub sistem ekonomi atau teknologi difokuskan pada pekerjaan yang perlu dilaksanakan dan efektivitas biayanya dalam jumlah tujuan spesifik organisasiu. Meskipun fokus sistemsosial diletakkan pada motivasi dan kebutuhan para anggota organisasi serta kepemimpinan yang disediakan atau diperlukan, perlu ditekankan bahwa dalam pendekatan sistem terdapat suatu pemahaman yang jelas bahwa perubahan yang terjadi dalam sebuah sub sistem mempengaruhi perubahan pada bagian sistem yang lainnya. Apabila sistem secara menyeluruh sehat dan berfungsi dengan baik maka masing-masing bagian atau sub sistemnya berinteraksi satu dengan yang lain secara efektif. Pada saat yang sama, manajemen organisasi internal tidak boleh mengabaikan kebutuhan dan tekanan dari lingkungan eksternal.

Berlandaskan pendekatan sistem, Kast, et al (dalam Sutarto, 1992 : 309) menyebutkan organisasi merupakan :

1. Sub sistem dari lingkungannya yang lebih luas, terdiri dari orang-orang yang berorientasi tujuan dengan suatu maksud.
2. Sub sistem teknik, orang-orang memakai pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
3. Sub sistem struktural, orang bekerja bersama dengan kegiatan terpadu,
4. Sub sistem psikososial, orang-orang dalam hubungan sosial.
5. Sub sistem manajerial yang mengkoordinasi sub sistem dan rencana serta kontrol terhadap semua usaha.

Dari pendapat di atas, lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam organisasi terdapat sub sistem-sub sistem utama yang berupa sub

sistem tujuan dan nilai, sub sistem teknik, sub sistem psikososial, sub sistem struktural, dan sub sistem manajerial. Organisasi sebagai sub sistem sosial harus dapat mencapai tujuantertentu yang ditentukan oleh sistem yang lebih luas. Sub sistem teknik dalam organisasi berarti organisasi harus memiliki pengetahuan, teknik, peralatan serta fasilitas yang diperlukan untuk melaksanakan pengolahan input menjadi output. Sub sistem psikososial dalam organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok yang saling pengaruh yang melibatkan perilaku, motivasi, hubungan status dan peranan, dinamika kelompok, sistem pangaruh, sistem nilai, sikap, penghargaan, aspirasi para anggota organisasi. Sub sistem struktural dalam organisasi berarti menjangkau seluruh organisasi dengan lingkungan, keseluruhan pengembangan, strategi, rencana operasi, rancangan struktural dan kontrol.

The Liang Gie (dalam Kaho, 1989 : 185) melihat organisasi dari segi strukturnya, organisasi dapat dirumuskan sebagai susunan yang terdiri dari satuan organisasi serta segenap pejabat, kekuasaan, tugas, dan hubungan satu sama lain dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Dan menurut (Marium, 1975 : 3) menyimpulkan unsur-unsur organisasi sebagai berikut :

1. Adanya sekelompok orang yang mempunyai
2. Tujuan bersama, yang hanya dapat diselenggarakan dengan
3. Kerjasama atau usaha bersama antara anggota kelompok, supaya kerjasama berjalan dengan baik, teratur, maka diadakanlah
4. Pembagian kerja di bawah
5. Suatu pimpinan.

Bertitik tolak dari pengertian di atas, dapatlah dikatakan bahwa setiap manusia moder, mau tidak mau pasti terikat dalam berbagai macam organisasi. Pernyataan ini kiranya dapat diterima oleh akal karena tidak ada seorang manusia modern yang dapat memenuhi segala kebutuhannya yang semakin kompleks itu tanpa kerjasama

dengan orang lain, dus, tanpamenggabungkan diri dengan berbagai organisasi, termasuk juga aparatur Pemerintah Daerah.

Untuk mewujudkan suatu organisasi yang baik serta efektif dan agar struktur organisasi yang ada dapat sehat dan efisien, maka dalam organisasi tersebut perlu diterapkan beberapa asas atau prinsip organisasi. Atau dengan kata lain, organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya mendasari diri pada asas organisasi tertentu. Oleh sebab itulah, maka penugasan dan penerapan asas organisasi ini di dalam suatu organisasi merupakan syarat mutlak yang harus benar-benar difahami dan dihayati oleh pejabat atau pimpinan organisasi.

Di antara para ahli tersebut terdapat perbedaan dalam membagi asas organisasi ke dalam macam atau jenisnya, demikian pula jumlah macam atau jenis asas organisasi tidak sama dari seorang ahli ke ahli yang lainnya. Tetapi secara pokok macam atau jenis asas organisasi oleh (Sutarto, 1984 : 55-172) *dapat diperinci sebagai berikut (1) perumusan tujuan dengan jelas, (2) departemensi, (3) pembagian kerja, (4) koordinasi, (5) pelimpahan wewenang, (6) rentang kontol, (7) jenjang organisasi, (8) kesatuan perintah, (9) fleksibelitas, (10) keberlangsungan dan (11) kesinambungan.*

Dengan demikian maka sukses tidaknya organisasi dalam melaksanakan fungsi organisasinya dapat dilihat dari kemampuannya untuk menciptakan suatu organisasi yang baik. Yang dimaksud organisasi yang baik (Siagian, 1985 : 119) menyebutkan ciri atau sifat suatu organisasi yang baik sebagai berikut :

1. Terdapatnya tujuan yang jelas
2. Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi
3. Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi
4. Adanya kesatuan arah
5. Adanya kesatuan perintah

6. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang
7. Adanya pembagian tugas
8. Struktur organisasi harus disusun sederhana mungkin.
9. Pola dasar organisasi harus relatif permanen
10. Adanya jaminan jabatan
11. Balas jasa yang diberikan pada setiap orang harus setimpal dengan jasa yang diberikan.
12. Penempatan orang yang sesuai dengan keahliannya.

Adapun bentuk organisasi yang paling sesuai untuk zaman modern ini (Siagian, 1985 : 126)menyebutkan adalah Line dan Staff, yang mempunyai ciri sebagai berikut :

1. Organisasinya besar dan kompleks.
2. Jumlah karyawannya banyak.
3. Hubungan kerja yang bersifat langsung (face to face)tidak mungkin lagi seluruh anggota organisasi.
4. Terdapatnya dua kelompok besar manusia di dalam organisasi yaitu :
   a. Sekelompok orag yang melaksanakan tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.
   b. Orang yang sifat tugasnya menunjang tugas pokok, baik karena keahliannya dsan bersifat menasehati, maupun yang memberikan jasa kepaa unit-unit operasional dalam bentuk auxilliary services, seperti kegiatan di bidang kepegawaian, keuangan, ketergantungan umu, arsip dan ekspedisi, kenderaan, peralatan dan perlengkapan kantor.
5. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan dipergunakan secara maksimal.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan tentang macam atau jenis asas organisasi yang dikemukakan, penulis sependapat dengan macam atau jenis asas organisasi yang dikemukakan (Kaho, 1988 : 209) secara pokok dapat diperinci sebagai berikut : *(1) rumusan tujuan dengan jelas, (2) pembagian pekerjaan, (3) pelimpahan atau pendelegasian wewenang, (4) koordinasi, (5) rentangan kendali dan (6) kesatuan komando.*

Secara prinsip tujuan organisasi dapat dirumuskan sebagaimana yang dinyatakan (Etzioni, 1965 : 6) bahwa suatu pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, maka (Handoko, 1986 : 107) mengemukakan dua unsur penting dari tujuan organisasi yaitu (1) hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dengan mana (2) usaha atau kegiatan sekarang diarahkan.

Setelah menentukan dengan jelas, langkah berikutnya adalah menentukan fungsi, tugas, dan kegiatan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Secara pokok, pembagian kerja menurut (Sutarto, 1984 : 93) dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Perincian serta pengelompokkan aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tersebut.
2. Perincian serta pengelompokan tugas semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

Untuk dapat mewujudkan hal di atas maka diperlukan pedoman tertentu dalam perincian serta pengelompokkan aktivitas, sebelum hal tersebut dipercayakan untuk dilakukan oleh satuan organisasi ataupun pejabat tertentu. Menurut (The Liang Gie, 1963 : 20) pedomannya adalah sebagai b erikut kesamaan sesuatu fungsi, macamnya benda, jasa yang diberikan, lapangan yang dilayani, sesuatu tata kerja, dan pembagian wilayah.

Selanjutnya pembagian tugas pekerjaan haruslah diikuti dengan pelimpahan wewenang atau kekuasaan. Seseorang yang diserahi tugas tertentu mempunyai tanggung jawab penuh atas pekerjaan tersebut. tanggung jawab hanya dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya apabila yang bersangkutan mempunyai kewenangan untuk memutuskan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya tersebut. Dalam proses pendelegasian wewenang (Handoko, 1986 : 224) membagi empat kegiatan yang berlangsung, masing-masingnya adalah :

1. Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2. Pendelegasian melinpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerima delegasi, baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Dalam hal koordinasi kegiatan organisasi (Syafrudin, 1976 : 77) menegaskan :

> *Keharusan utama dalam segala organisasi ialah adanya hubungan-hubungan yang harmonis yang didasarkan kepada kepentingan-kepentingan yang diintegrasikan, dan untuk tujuan ini esensi pertama adalah hubungan kewajiban dan tugas yang diintegrasikanb itu dan dipertimbangkan satu sama lain. Ini berarti bahwa koordinasi yang sehat dari segala kegiatan semua pekerjaan akan mengikuti koordinasi pekerjaan yang sehat. Ini semua dituangkan dalam organisasi yang sehat.*

Dan karena pentingnya arti koordinasi di daerah maka pemerintahpun telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1988 tentang Pengaturan Koordinasi antara Instansi Vertikal dengan Dinas Daerah.

Adapun cara yang dapat digunakan untuk melakukan koordinasi menurut (Sutarto, 1984 : 133-138) adalah sebagai berikut :

1. Mengadakan pertemuan informal antara pejabat.
2. Mengadakan pertemuan formal antar pejabat yang biasanya dinamakan rapat.
3. Membuat edaran berantai kepada para pejabat yang diperlukan.
4. Menyebarkan kartu kepada para pejabat yang diperlukan.
5. Mengangkat koordinasi.
6. Membuat buku pedoman organisasi, pedoman tata kerja dan pedoman kumpulan peraturan.
7. Berhubungan melalui alat perhubungan.
8. Membuat tanda, simbol, kode, dan dapat pula dengan cara bernyanyi bersama.

Salah satu hal penting dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi atau kerjasama adalah adanya pengontrolan pihak pimpinan terhadap bawahan. Adanya pengontrolan secara umum disepakati sebagai hal yang sangat penting untuk menjamin kesesuaian antara tindakan dengan rencana serta untuk menemukan kelemahan atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehingga dapat ditempuh atau diambil tindakan koreksi atau perbaikan. Rentang kontrol oleh (Sutarto, 1984 : 150) dapat dirumuskan sebagai jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seseorang atasan.

Sekalipun terdapat banyak pendapat tentang jumlah pejabat bawahan yang langsung dapat efektif dikontrol oleh seorang atasan, menurut (koontz, et al., 1966 : 156) menyimpulkan bahwa:

1. Rentangan kontrol adalah terbatas.
2. Jumlah angka pedomannya adalah :
    a. Untuk satuan utama jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara tiga sampai sepuluh orang.
    b. Untuk satuan lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara sepuluh sampai dengan dua puluh orang.

Adanya hal di atas didasarkan pada kenyataan bahwa manusia memiliki kemampuan terbatas dan karenanya kemampuanpun terbatas, sehingga tidak mungkin bagi seorang peimpin mampu memimpin orang atau bawahan sebanyak-banyaknya.

Adanya kesatuan komando atau perintah dalam organisasi merupakan hal yang penting. Dalam hal ini (Koontz, 1986 : 168) mengatakan kesatuan komando atau perintah adalah prinsip bahwa tiap pejabat dalam organisasi hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seseorang pejabat atasan tertentu. Dengan pengertian seperti ini, maka akan memberikan perintah pada seorang bawahan hanyalah seorang atasan dan bawahan bertanggung jawab kepada seorang atasan yakni orang yang memberikan perintah kepadanya.

Demikianlah landasan teori mengenai organisasi yang penulis jadikan acuan untuk membahas pelaksanaan organisasi. Namun suatu organisasi yang baik tidak saja melaksanakan asas organisasi, melainkan melihat juga bagaimana fungsi manajemen diterapkan didalamnya. Manajemen juga merupakan salah satu faktor yang terpenting lainnya yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kegiatan organisasi.

3. Teori Manajemen

Dalam pengertian umum menurut (Handoko, 1986 : 8) manajemen adalah suatu seni, keterampilan atau keahlian, yakni seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Atau menurut (Heidjrachman, 1987 : 39) keahlian untuk menggerakan orang melakukan suatu pekerjaan. Dalam rumusan lain (Handoko, 1986 : 2) manajemen sebagai proses perenanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat di datas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen mencakup seni, keahlian, proses dan ilmu

pengetahuan, dalam mendayagunakan orang dan sumberdaya yang dimiliki guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, melalui pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, penyusunan personalia dan epemimpinan dalam suatu organisasi.

Dan mengenai fungsi-fungsi manajemen terdapat berbagai pendapat yang dikemukakan beberapa ahli administrasi negara, antara lain Fayol mengarakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian, dan pengawasan, Gullick mengatakan fungsi manajemen adalah perencanaan, pengkoordinasian, pengadaan tenaga kerja, pemberian bimbingan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Koontz, et al membagi fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengkoordinasian, pengadaan tenaga kerja, pemberian bimbingan, dan pengawasan. Mee membagi atas empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, dan pengawasan. Siagian membagi atas lima fungsi manajemen antara perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengawasan dan penilaian. Handoko membagi fungsi manajemen atas lima fungsi yaitu perencanaan pengorganisaian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan. Sedangkan Terry membagi kepada empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Pendapat dari para pakar tersebut di atas tentang fungsi-fungsi manajemen tidak jauh berbeda satu dengan yang lain, titik berat manajemen pada usaha untuk memanfaatkan orang-orang lain dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka para anggota yang ada di dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas pekerjaannya. Sedangkan sumber manajemen yaitu sumber atau sarana manajemen, ialah orang (man), uang (money), material (material), peralatan atau mesin (machine), metode (method), waktu (time),tanah, gedung dan

angkutan serta sebagainya. Bimbingan dan kegiatan kelompok dalam mencapai suatu tujuan tidak boleh diabaikan termasuk sumber-sumber yang lainnya.

Dari defenisi-defenisi di atas dapat ditekankan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan tertentu melalui kegiatan kerjasama dengan orang lain termasuk di dalamnya tahapan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan serta sampai pada tahap pengawasannya.

3.1. Perencanaan

Dengan perencanaan menurut (Handoko, 1986 : 77) dimaksudkan sebagai pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang akan dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.

Sebagai fungsi organik yang utama haruslah diikuti oleh fungsi organik manajemen lainnya. Koontz, et al (terjemahan, 1992 : 139) juga disebutkan bahwa suatu perencanaan adalah suatu persiapan yang teratur dari setiap kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Winardi (1990 : 229) menyatakan bahwa perencanaan adalah :

> *Karya mental serta intelektual yang diperlukan sebelum upaya dan aktivitas fisikal dilaksanakan. Perencanaan memungkinkan para manejer mempersatukan sumber-sumber daya secara efektif dalam rangka usaha mencapai sasaran. Selanjutnya dikatakan perencanaan merupakan sebuah fungsi manajemen yang fundamental serta primer. Ia merupakan landasan untuk pelaksanaan tugas seorang manejer. Para menejer perlu menyelenggarakan perencanaan secara cermat sebelum mereka dapat menyelenggarakan fungsi-fungsi, pengorganisasian, mengaktuasi dan mengawasi secara rasional.*

Meskipun suatu perencanaan disusun untuk mencapai tujuan, namun suatu rencana hendaknya juga membawa manfaat. Maksudnya, hasil rendana diperoleh sesuai, atau setidak-tidaknya mampu mendekati batasan keinginan yang dirumuskan dalam rencana. Kemudian pencapaiannya diharapkan melalui pelaksanaan yang efisien dan efektif, serta berdaya guna kepada pembuatnya ataupun kepada organisasi.

Oleh karena itu maka dibutuhkan perencanaan yang baik. Artinya suatu perencanaanyang dibuat haruslah memperhatikan faktor perumusan penentuan tujuan, kemampuan perencana, perumusan rencana, teknis pendataan, atau sifat atau nilai rencana.

Tentang perumusan tujuan rencana, para pakar ilmu manajemen dan ilmu administrasi juga sependapat mengatakan bahwasanya perumusan rencana sangat penting peranannya bagi kesuksesan pencapaian hasil. Apa yang hendak dicapai dari perencanaan haruslah ditetapkan secara jelas, tegas, sistematis, serta rasional. Dan menurut Prajudi Atmosudirjo (1980 : 193) perumusan tujuan ataupun objektivitas perencanaan harus berdasarkan kepada lima unsur yakni (1) tujuan atau finish, (2) skope atau ruang lingkup, (3) spesifikasi atau perincian dari apa yang hendak dicapai, (4) kriteria, standar, norma-norma yang harus diperhatikan, (5) maksud atau arah serta kaitannya dengan objective lainnya.

Mengingat tujuan yang hendak dicapai adalah menyangkut berbagai kepentingan melalui sarana organisasi, maka syarat itu menjadi semakin dibutuhkan. Sehubungan dengan itu (Siagian, 1986: 131) mengatakan bahwa titik sentral dari seluruh filsafat administrasi dan manajemen yang tepat ialah menempatkan dan mengakui manusia sebagai unsur terpenting di dalam organisasi. Oleh karena itu agar seorang perencana mempunyai kemampuan yang tinggi, maka menurutnya dalam buku yang lain (1986 : 111) diharuskan terdiri dari orang-orang yang sungguh-sungguh memahami tujuan organisasi, serta mendalami teknik perencanaan. Pemahaman yang sungguh-sungguh akan apa yang hendak ditentukan sebagai suatu tujuan, mengisyaratkan dimilikinya dedikasi yang tinggi dari perencana terhadap organisasi. Dengan itu perencanapun mampu untuk mengembangkan pikiran serta merangkai alur pemikirannya secara akurat, serta sistematis di dalam bentuk atau konsep rencana. Yaitu melalui pengolahan data, informasi, serta pemanfaatan potensi kerja dan biaya operasional yang dipunyai organisasi.

Agar rencana yang disusun itu benar-benar akurat, maka perencana harus juga mendalami teknik-teknik penyusunan rencana yang baik. Tingkat pengalaman yang baik sangat dibutuhkan untuk mengantisipasi berbagai kondisi yang akan terjadi dan dialami pada masa lalu sehingga menimbulkan kerugian maupun yang membawa keuntungan bagi organisasi. Dari operasionalisasi rencana yang lalu, pihak perencana sudah barang tentu dapat mengetahui faktor-faktor apa yang membuat perencanaan menghasilkan tujuan secara memuaskan. Sedangkan tingkat pengetahuan melalui bidang pendidikan, khususnya mengenaiteknik-teknik perencanaan, sangat dibutuhkan untuk mengolah informasi, dan fakta yang ada dan sangat mempengaruhi pelaksanaan rencana dari organisasi. Melalui kegiatan tersebut kelak dirinci tentang bagaimana peluang atau kemungkinan-kemungkinan dalam pencapaian tujuan.

Keberhasilan pencapaian tujuan membutuhkan kemampuan jenis lain dar perencana. Selain harus memiliki tingkat pengalaman, pengetahuan, dan intuisi yang baik, perencan ajuga harus memahami tentang perumusan rencana. Sebab tanpa suatu perumusan rencan ayang sistematis, maka segala upaya pencapaian tujuan yang dilaksanakan dapat menjadi kurang efisien dan efektif. Nitisemito (1985 : 52) mengemukakan tahapan perumusan rencana yang baik yaitu penetapan tujuan, pengumpulan data serta penetapan dugaan ataupunramalan-ramalan, menetapkan alternatif cara bertindak, mengadakan penilaian alternatif, dan memilih alternatif.

Dalam perumusan rencana masalah keadaan tujuan yang hendak dicapai perlu mendapat perhatian. Rencana yang akan dirumuskan itu haruslah realistis,pragmatis, dan mengandung aspek menguntungkan. Realitas dalam pengertian dalam rencana memiliki kemungkinan yang besar dalam pelaksanaan maupun pencapaian. Pragmatis artinya sesuai dengan kapasitas yang dipunyai organisasi, serta berdasarkan pada keadaan umum dan kenyataan yang ada. Sedangkan arus ekonomis, diartikan bahwa operasionalisasi rencana tidak membawa

dampak negatif ataupun yang merugikan organisasi. Biaya-biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar daripada nilai tujuan yang hendak dicapai.

Mengenai data yang harus dikumpulkan (Siagian, 1986 : 114) merinci sebagai berikut :

1. Fakta yang sangat relevan dengan tujuan
2. Informasi dari unit organisasi yang lebih rendah tingkatannya
3. Saran-saran dari pihak yang akan menjadi pelaksana
4. Ide-ide bawahan yang mungkin sangat berharga dalam pembuatan rencana
5. Kritik-kritik dari dalam maupun luar organisasi.

Setelah tujuan didasarkan data yang akurat, pihak perencana wajib melakukan tindakan penentuan, penilaian, serta pemilihan alternatif. Hasil analisis data tentu akan menghasilkan beberapa alternatif tersebut, perencana memiliki kesempatan untuk melakukan penilaian terhadap masing-masing alternatif. Atmosudirjo (1980 : 194) menyarankan agar pihak perencana juga merumuskan harapan-harapannya kepada setiap alternatif yang ada, yakni dengan mempertegas tujuan rencana serta tetap mengadakan evaluasi dari rencana. Selanjutnya Siagian (1986 : 115) menyebutkan bahwa masih perlu melakukan tahaoan lanjutan yaitu pelaksanaan alternatif dan penilaian atau evaluasi dari pelaksanaan alternatif.

Supaya pelaksanaan pencapaian tujuan berlangsung maksimal, maka masalah teknis pendataan perlu mendapat perhatian pihak perencana. Siagian (1986 : 122) menguraikan tentang hal-hal apa saja yang harus tercakup di dalam setiap rencana, sebagai berikut :

1. Persepsi yang jelas tentang masa mendatang
2. Perhitungan yang matang mengenai keadaan yang akan dihadapi dengan kemungkinan menanggung resiko.
3. Visualisasi berbagai faktor ketidakpastian beserta dampak negatif yang mungkin timbul.

4. Peramalan tentang situasi pergerakan organisasi.
5. Petunjuk-petunjuk yang jelas mengenai langkah pelaksanaan rencana di dalam bentuk program kerja yang benar-benar mantap.

Dari uraian tersebut untuk sementara dapatlah disimpulkan, bahwa sistem perencanaan yang baik akan sangat menopang pencapaian tujuan. Dan supaya suatu sistem perencanaan dapat dikategorikan sebagai sistem perencanaan yang benar-benar mantap, maka di dalamnya harus terkandung atau memuat secara jelas dan tegas mengenai :

1. Perumusan tujuan yang rasional
2. Sistematika penyusunan berdasarkan teknis-teknis perencanaan yang dimiliki oleh perencana, perhitungan analisis dan visualisasi dari data, fakta, informasi maupun berbagai petunjuk yang akurat.
3. Bersifat sederhana, luwes, dan pragmatis.
4. Berbentuk peramalan (forecasting)
5. Tata cara pelaksanaan yang konseptual, terinci, serta konsisten, dengan tetap memperhatikan masalah dan variabel lain yang penting dalam memperlancar pelaksanaannya.
6. Koordinasi dengan fungsi manajemen lainnya.

3.2. Pengorganisasian

Kata "organisasi" mengacu pada dua pengertian umum, yakni lembaga, wadah atau kelompok fungsi dan pengertian yang kedua proses pengorganisasian, yakni sebagai cara kegiatan-kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Istilah pengorganisasian sendiri memiliki bermacam-macam pengertian, misalnya menurut Heidjrahman (1987 : 58) proses untuk

merancang struktur formal, mengelompokkan, mengatur serta membagi tugas pekerjaan antara anggota organisasi, dan hubungan antara fungsi,jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.

Pelaksanaan pengorganisasian diatas, menurut Sutarto (1992 : 55) dapat disebut sukses, hanya apabila dalam struktur organisasi yang dibentuk tercermin aspek-aspek :

1. Perumusan tujuan dengan jelas
2. Departemensi
3. Pembagian kerja
4. Koordinasi
5. Pelimpahan wewenang
6. Rentangan kontrol
7. Jenjang organisasi
8. Kesatuan perintah
9. Fleksibelitas
10. Keberlangusngan
11. Keseimbangan

Tujuan organisasi harus dirumuskan secara jelas. Tujuan yang telah dirumuskan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, penentuan macam pekerjaan yang akan dilakukan, dan kebutuhan pejabat. Tujuan yang terumus dengan jelas haruslah diketahui serta diyakini oleh setiap pejabat dalam organisasi sejak dari pucuk pimpinan sampai dengan pegawai yang kedudukannya paling rendah. Karena hanya pejabat yang mengetahui serta meyakini tujuan organisasinya akan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, dapat saling menyumbangkan idenya, pengalamannya, kecakapannya, daya kreasinya, demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Selanjutnya satuan organisasi dapat pula membentuk departemensi. Sutarto (1992 ; 60) membuat rumusan departemensi yaitu aktivitas

untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Fungsi adalah sekelompok aktivitas sejenis berdasarkan kesamaan sifatnya atau pelaksanaannya.

Dalam proses organisasi diperlukan juga pembagian kerja, dapat dihubungkan dengan satuan organisasi dan dapat pula dihubungkan dengan pejabat. Pembagian kerja adalah perincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.

Selain dari pada itu aspek penting lainnya dalam organisasi adalah koordinasi. Dari berbagai pendapat para ahli pada intinya koordinasi merupakan :

1. Koordinasi berintisarikan kesatuan tindakan atau kesatuan usaha
2. Koordinasi berintisarikan penyesuaian antara bagian
3. Koordinasi berintisarikan keseimbangan antar satuan
4. Koordinasi beritisarikan keselarasan
5. Koordinasi berintisarikan sinkronisasi.

Dari berbagai intisari tentang koordinasi seperti tersebut di atas sebenarnya dapat dipakai satu istilah yaitu keselarasan. Baik kesatuan tindakan, kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar bagian maupun sinkronisasisemuanya bersasaran keselarasan.

Selanjutnya aspek yang penting dalam proses organisasi adalah pelimpahan wewenang. Yang dimaksud dengan wewenang adalah hak seorang pejabt untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Pelimpahan wewenang dapat dilakukan dari pejabat atasan kepada pejabat bawahan atau pejabat yang kedudukannya sama. Setiap

pajabat yang diserahi tugas mempunyai tanggung jawab agar tugasnya itu dapat dilaksanakan dengan baik.

Hal yang terpenting lainnya dalam proses organisasi adalah rentangankontrol. Sutarto (1992 : 153) menyebutkan yang dimaksud dengan rentangan kontrol adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Dari berbagai pendapat para ahli administrasi dan manajemen (dalam Sutarto, 1992 : 159) dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Rentang kontrol adalah terbatas
2. Jumlah angka pedomannya adalah :
    a. Untuk satuan utama jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar antara 3 orang sampai 10 orang.
    b. Untuk satuan lanjutan jumlah pejabat bawahan langsung sebaiknya berkisar anyara 10 orang sampai dengan 20 orang.

Dan yang terakhir yang tidak kalah pentingnya bagi proses organisasi adalah kesatuan perintah. Menurut Sutarto (1992 : 171) yang dimaksudkan dengan kesatan perintah adalah tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang pejabat atasan tertentu.

Dari pendapat tersebut diatas, maka dapat dipahami bahwa garis-garis saluran perintah dan tanggung jawab harus dengan jelas menunjukkan dari siapa seorang pejabat menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab, sebaiknya harus jelas pula kepada sispa dia melapor dan dari siapa dia memperoleh laporan.

3.3. Penggerakan

Fungsi ini mencakup pemberian pengarahan atas kegiatan operasional yang telah direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam organisasi, oleh pemimpin atau manejer.

Menurut Syamsi (1983 : 73) pengarahan dapat dirumuskan sebagai aktivitas manajemen yang berupa perintah, menugaskan, memberiarah, memberi petunjuk kepada bawahan dalam menjalankan tugas sehingga dapat tercapai dengan efisien.

Untuk dapat mencapai efektivitas dalam pengarahan, maka pengetahuan tentang motivasi bawahan, kemampuannya, adanya komunikasi dan saluran komunikasi yang baik, merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan. Dengan demikian pengarahan yang baik dan dapat dengan sendirinya menyebabkan munculnya kejelasan diantara para bawahan, sehingga kemungkinan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dapat ditekan seminim mungkin. Sudah tentu untuk dapat memberikan pengarahan, selain berdasarkan wewenang formal yang dimiliki, seorang pemimpin harus pula memiliki kualifikasi tertentu yang memadai, dan cukup menguasai permasalahan.

Untuk menggerakkan karyawan, maka perlu diberikan daya pendorong. Daya pendorongnya adalah dengan memberikan motivasi. Pengertian motivasi dapat dikatakan suatu keadaan yang menggerakkan dan mengarahkan seorang individu untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu.

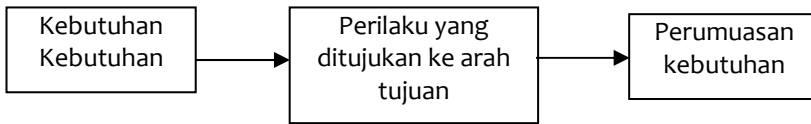
Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (dalam Suradinata, 1992 : 42) mendefenisikan motivasi sebagai berikut :

Motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berprilaku dengan cara tertentu. Proses motivasi mencakup :

a. Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum dipuaskan.
b. Penentuan tujuan yang akan memuaskan kebutuhan dan
c. Penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motif adalah merupakan daya pendorong untuk melakukan sesuatu. Sedangkan

motivasi merupakan suatu proses atau usaha yang mengarahkan sikap tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Winardi (1990 : 443) proses motivasi dapat digambar sebagai berikut :

Gambar 9.1 Proses Motivasi

Gambar tersebut di atas menunjukkan tiga elemen pokok yaitu kebutuhan-kebutuhan, perilaku yang ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan dan elemen terakhir adalah elemen pemuasan kebutuhan.

Menurut Siagian (dalam Suradinata, 1992 : 49) ditinjau dari segi perilaku orang di dalam organisasi,paling sedikit ada sembilan jenis kebutuhan yang sifatnya non material yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan oleh karenanya perlu selalu mendapat perhatian setiap pimpinan dalam organisasi yaitu :

1. Kondisi kerja yang baik
2. Perasaan diikutsertakan
3. Cara pendisiplinan yang manusiawi
4. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik
5. Kesetiaan pimpinan kepada karyawan
6. Promosi dan perkembangan bersama organisasi.
7. Pengertian yang simpatik terhadap masalah-masalah pribadi bawahan
8. Keamanan pekerjaan
9. Tugas pekerjaan yang sifatnya menarik.

Selain dari pemotivasian, dalam menggerakkan orang-orang dalam organisasi, maka diperlukan pula adanya saluran komunikasi yang efektif. Komunikasi sebagai proses memungkinkan dua pihak atau lebih saling memahami, apa yang diinginkan oleh pihak satuterhadap yang lainnya. Secara teoritis pola komunikasi dalam administrasi dapat dibedakan atas dua hal penting, yaitu komunikasi yang disalurkan dari atas dalam bentuk instruksi, perintah dan keputusan. Dalam konteks struktural, komunikasi bersifat satu arah, dari jenjang tertinggi kepada jenjang-jenjang di bawahnya. Sementara itu pola komunikasi lainnya yaitu pola komunikasi yang bersumber dari bawah. Pola komunikasi seperti ini, bila diterapkan secara mutlak, akan menimbulkan krusial, terutama ketika ada banyak ide, gagasan, dan kehendak dari bawahan tidak terakomodasi secara utuh. Kesulitan lainnya terletak pada koordinasi dari berbagai kemauan dan keinginan bawahan yang beraneka ragam.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi. Menurut Koonts, et al (terjemahan Antarikso, 1990 : 184)pendekatan pertama adalah melakukan pengkajian komunikasi. Hasil kegiatan itu kemudia menjadi dasar untuk perubahan organisasi dan sistem. Pendekatan kedua adalah menerapkan teknik-teknik komunikasi, dengan fokus pada hubungan antar pribadi dan upaya menyimak (listening). Selanjutnya Koontz, et al (terjemahan Antarikso, 1990 : 188) menyebutkan bahwa komunikasi akan jelas apabila diungkapkan dalam bentuk bahasa dan disampaikan dalam cara yang dapat dipahami penerima.

Selain dari pemotivasian dan saluran komunikasi yang efektif, maka peningkatan kemampuan pengawai juga merupakan suatu cara yang dapat mengefektifkan penggerakan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian telah menegaskan bahwa untuk mencapai daya guna danhasil guna yang sebesar-besarnya, diadakan pengaturan pendidikan serta pengaturan dan penyelenggaraan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan. Untuk lebih meningkatkan

pendayagunaan aparatur negara guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, maka salah satu langkah yang diambil oleh pemerintah adalah meningkatkan kemampuan profesional pegawai negeri melalui pendidikan dan latihan yang terencana dan diselenggarakan secara terus menerus, terpadu sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin meningkat.

3.4. Pengawasan

Fungsi pengawasa menurut Winardi (1990 : 585) merupakan mencakup semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manejer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Sejalan dengan pendaoat tersebut Handoko (1986 : 360-361) merumuskan pengawasan adalah :

> *Sebagai suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan, serta mengambil tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.*

Dengan demikian, tujuan kontrol adalah untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan, mengetahui apakah sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta asas-asas yang telah ditentukan, mengetahui kesulitan-kesulitan dan kelemahan-kelemahan dalam bekerja, mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien atau tidak, mencari jalan keluar jika ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan,kelemahan-kelemahan atau kegagalan kearah perbaikan.

Menurut Manullang (1981 : 173) mengatakan bahwa proses pengawasan dimanapun dan terhadap obyek apapun terdiri dari tiga tahapan yakni menentukan alat ukur, mengadakan penelitian, dan mengadakan tindakan perbaikan.

Sedangkan teknik-teknik pengawasan, Siagian (1986 : 139) membagi kepada dua macam yaitu :

1. Pengawasan langsung, ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan.
2. Pengawasan tidak langsung, ialah pengawasan jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan, dalam bentuk tertulis atau lisan.

Agar sesuatu organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka upaya-upaya individu dan sistem-sistem yang merupakan bagian daripadanya perlu dikoordinasi. Proses pengkoordinasian upaya yang kita namakan manajemen memerlukan tindakan pengawasan, yakni memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan rencana. Pengawasan manajerial akan menjadi efektif apabila irang dapat menetapkan standar untuk variabel-variabel yang akan diawasi, dan apabila tersedia informasi guna mencukur standar-standar yang ditetapkan dan apabila para manejer dapat menjalankan tindakan korektif, andaikata variabel-variabel yang ada menyimpang dari keadaan standar yang diinginkan.

Menurut Winardi (1990 : 589) fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe atas dasar fokus aktivitas pengawasan. Gambar berikut melukiskan tiga macam tipe yang dimaksud.

Gambar 9.2. Fungsi Pengawasan

Metode-metode pengawasan berkaitan dengan elemen-elemen sistem spesifik input, pemrosesan dan output

Sumber-sumber daya manusia, modal dan finansial yang dicapai dan yang dikombinasi di dalam organisasi yang bersangkutan → Dimana terjadi aktivitas yang direncanakan → Yang menyebabkan timbulnya hasil-hasil

Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pada saat pekerjaan berlangsung

Pengawasan feedback

Sumber : Winardi (1990 : 590)

Keterangan :

1. Pengawasan pendahuluan (Preliminary control), memusatkanperhatian pada masalah mencegah timbulnya evisi-devisi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya manusia harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Para karyawan perlu memiliki kemampuan, baik kemampuan fisikal ataupun kemampuan intelektual untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka.
2. Pengawasan pada saat pekerjaan berlangsung (Concurrent control), memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran dicapai. Alat prinsipil dengan apa pengawasan demikian dilaksanakan, adalah aktivitas-aktivitas para menejer yang memberikan pengarahan atau yang melaksanakan supervisi.
3. Pengawasan Feedback (Feedback control) memusatkan perhatian pada hasil-hasil akhir. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Tipe pengawasan ini mencapai namanya dari fakta bahwa hasil-hasil historikal mempengaruhi tindakan-tindakan masa mendatang.

Selanjutnya Winardi (1990 : 592) pada tabel berikut ini menunjukkan sejumlah teknik pengawasan yang agak banyak digunakan.

Tabel 9.1. Tipe-tipe dan Teknik-teknik Pengawasan

Para Manajer dapat meman-faatkan aneka macam teknik pengawasan yang berbeda	TIPE PENGAWASAN		TEKNIK-TEKNIK PENGAWASAN
	Pengawasan pendahuluan	→	Seleksi dan penempatan pengisisn jabatan (staffing) Inspeksi bahan-bahan penganggaran modal penganggaran finansial
	Pengawasan pada waktu pekerjaan sedang berlangsung Pengawasan Feedback	→ →	Pengarahan Analisis neraca Analisis biaya standar Prosedur-prosedur pengawasan kualitas Evaluasi hasil pekerjaan karyawan

Sumber : Winardi (1990 : 592)

Dari keseluruhan uraian pengawasan di atas tergambar bahwa pengawasan memegang peranan yang sangat menentukan dalam mengamankan tujuan organisasi, karena lewat pengawasan dapat dijamin adanya kesesuaian gerask, tindakan serta dapat segera diketahui kelemahan-kelemahan, ketidaksesuaian, sehingga tindakan kolektif dapat diambil.

4. Teori Kepemimpinan

Telah diketahui bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat manusia dan alat-alat lainnya dalam suatu organisasi.

Hasil tinjauan terhadap penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari defenisi kepemimpinan itu, MENURUT Hersey (terjemahan Agus Dharma, 1992: 99) dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut, dan variabel situasional lainnya … K = f (P,p,s)…

Selanjutnya Hersey (terjemahan Agus Dharma, 1992 : 178) menyatakan bahwa :

> *Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin, (2) kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin, dan (3) level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.*

Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikut, bagi para pemimpin. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi menurut Hicks, et al (1987 : 492) adalah :

> *Sebagai pengaruh terhadap staf, sebagai pembimbing dan menyeimbangkan antara pencapaian tujuan anggota atau individu, dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Tanpa pemimpin, suatu organisasi hanya akan merupakan campur aduk antara manusia dan peralatan.*

Ungkapan ini memperjelas bahwa kepemimpinan merupakan kecakapan untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang-orang, agar dengan penuh semangat mengupayakan pencapaian tujuan organisasi melalui proses kerjasama.

Hicks, et al (1987 : 93) menampilkan tiga macam gaya kepemimpinan yang utama yaitu otokrasi, demokrasi, dan liberal. Menurutnya dituntut kemampuan bagi seorang pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Ketepatan tersebut sangat menentukan tingkat efektivitas pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional,

tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Dalam setiap organisasi menurut Siagian (1985 : 36-37) terdapat tiga tingkatan kelompok pimpinan yaitu :

1. Topmanajemen yang juga sering disebut dengan istilah "administrative management".
2. Kelompok pimpinan tingkat menengah (middle management) dan
3. Kelompok pimpinan tingkat bawahan yang dikenal pula dengan istilah "lower management", "supervisory management", "gang leader", "mandur", atau "operational management".

Selanjutnya Siagian (1985 : 137-138) menyatakan bahwa :

Agar fungsi pengawasan itu mendatangkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri proses pengawasan dan yang lebih penting lagi, berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri-ciri itu dalam pelaksanaannya. Ciri-ciri itu adalah :

1. Pengawasan harus bersifat fact finding dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi. Terpaut dengan kerja tentunya ada faktor-faktor lain, seperti faktor biaya, tenaga kerja, sistem dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti rasa dihormati, dihargai, kemajuan dalam karier.
2. Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-peyimpangan dan penyelewenangan dari rencana yang telah ditentukan.
3. Pengawasa diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bawah pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.

4. Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
5. Pelaksanaan pengawasanitu harus mempermudah tercapainya tujuan
6. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien.
7. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
8. Pengawasan harus bersifat membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampunannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

Selain dari usaha-usaha sebagaimana yang penulis uraikan di atas, maka pemimpin harus mampu pula menciptakan hubungan yang baik di dalam lingkungan keorganisasian, apakah hubungan formal maupun hubungan informal, merupakan faktor yang penting pula untuk mencapai efektivitas danproduktivitas suatu organisasi. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam organisasi, Siagian (1985: 92-95) menawakan ada sepuluh prinsip pokok yang dapat dilakukan pimpinan antara lain :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu pada suatu organisasi.
2. Suasana kerja yang menyenangkan
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja
4. Manusia bawahan bukan mesin
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
8. Alat perlengkapan yang cukup

9. Setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian dan kecakapannya dan
10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

5. Teori Perilaku Keorganisasian

Pengetahuan tentang perilaku individu dalam organisasi merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kemampuan organisasi dan manajemen. Perilaku biasanya merupakan pencerminan kepribadian seseorang. Di pihak lain, kepribadian seseorang barangkali juga amat mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan dalam suatu organisasi. Dalam organisasi suatu peranan biasanya dikaitkan dengan suatu rangkaian yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu pekerjaan tertentu, atau karena adanya suatu tugas dan fungsi yang mudah dikenal. Peranan timbul karena seorang pemimpin ataupun manejer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya.

Pada sasarnya perilaku manusia (individu) merupakan fungsi interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, penghargaan kebutuhan dan pengalamannya. Ini semuanya adaah karakteristik yang dipunyai individu, dankarakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki suatu lingkungan organisasi. Organisasi mempunyai karakteristik pula, antara lain keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (reward system), sistem pengendalian dan sebagaiya. Atau dalam lingkungan yang lebih makro, karakteristik yang dipunyai lingkungan terkait dengan dimensi ataupun institusi sosial seperti ideologi, sosial, budaya serta pertahanan dan keamanan (Ipoleksosbud hankam). Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan (organisasi atau masyarakat), maka akan terwujudlah perilaku dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung.Implikasi ke dalam diri manusia, lingkungan memberikan situmulus (rangsangan), dan pribadi

manusia memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul.

Skinner mengembangkan teori perilaku dari Pavlov dan Watson. Skiner (dalam Koswara, 1991 : 34) berpendapat, suatu perilaku atau response (R) tertentu akan timbul sebagai reaksi terhadap suatu stimulus tertentu (S).

Terjadinya disorganisasi (ketidaksesuaian atau ketimpangan) dalam proses pembangunan akan dapat lebih dipahami secara individualistik. Orang-orang (secara individual) tidak hanya berbeda dalam kemampuan untuk berbuat, akan tetapi juga berbeda dalam kemampuan untuk berbuat, dengan perkataan lain berbeda motivasinya. Motivasi orang-orang tergantung pada kekuatan motifnya, atau tergantung pada kebutuhan, keinginan, gerak hati yang searah dengan tujuan-tujuan, dan terjadi baik secara sadar maupun tidak sadar. Motif-motif merupakan dorongan utama terhadap kegiatan-kegiatan atau perilaku seseorang. Setiap individu mempunyai banyak motif, namun berbeda dalam kekuatan motivasinya. Kekuatan motif ini dipegaruhi oleh dua hal, yaitu oleh harapan (yang bersangkutan dengan pengalaman, pengalaman sendiri maupun orang lain dan tersedianya kebutuhan. Motif-motif terkuat akan menentukan prioritas perilaku dalam memilih alternatif tindakan untuk mencapai tujuan, atau memilih cara pencapaian tujuan.

Maslow mengambangkan teori motivasinya. Maslow berpendapat bahwa motivasi seseorang merupakan dasar seseorang untuk berprilaku. Sedangkan motivasi manusia itu sendiri adalah manifestasi dari apa yang disebut dengan kebutuhan (nned) inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan realisasi diri (self-actualization needs). Menurut Maslow (dalam Gibson, 1992 : 92) kebutuhan-kebutuhan manusia diartikan sebagai berikut :

1. Fisilogis, kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.

2. Keselamatan dan keamanan (safety and security) kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejahatan atau lingkungan.
3. Rasa memiliki (belongingness) sosial dan cinta, kebutuhan akan temah, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. Penghargaa (esteems), kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.
5. Realisasi diri (self-actualization) kebutuhan untuk memenuhi diuri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (realisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi berhenti daya motivasinya. Apabila orang memutskan bahwa upahnya diterima dari organisasi sudah cukup tinggi, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi.

Peristiwa motivasi ini adalah proses psikologis dalam diri individu. Sebagai suatu proses digambarkan dengan keterkaitan antara motif-motif, persepsi, sikap dan perilaku dalam pencapaian tujuan. Untuk memahami perilaku seseorang di dalam organisasi, kita tidak terlepas dari pemahaman terhadap sifat-sifat manusia.

Teori X adalah perangkat asumsi tradisional tentang orang-orang. Menurut (Davis, et al., 1990 : 162) teori ini berasumsi bahwa :

> *Orang-orang umumnya tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindari apabila mungkin. Mereka berusaha melakukan berbagai tindakan pembatasan kerja, kurang berambisi, dan akan menghindari tanggung jawab sedapat mungkin. Mereka relatif berorientasi pada diri sendiri, tidak peduli dengan kebutuhan organisasi, dan menolak perubahan. Imbalan yang umum*

diberikan organisasi tidak cukup untuk mengatasi ketidaksukaan mereka untuk bekerja, jadi satu-satunya cara yang dapat menjamin adanya prestasi pegawai adalah memaksa, mengendalikan, dan mengancam mereka.

Gregor menyatakan bahwa pimpinan telah mengabaikan berbagai fakta tentang manusia. Pimpinan selama ini menganut perangkat asumsi yang ketinggalan zaman tentang manusia, karena mereka menerapkan asumsi Teori X, sedangkan fakta menunjukkan bahwa orang-orang lebih condong pada perangkat asumsi Teori Y. Menurut Davis, et al., (1990 : 162-163) menyatakan bahwa :

Teori Y merupakan pendekatan yang lebih manusiawi dan suportif dalam mengelola orang-orang. Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya tidak berpembawaan malas. Penampilan yang menunjukkan kesan seperti itu merupakan hasil dari pengalaman mereka dengan organisasi, tetapi apabila pimpinan dapat menyediakan lingkungan yang sesuai untuk menyalurkan potensi mereka, maka bekerja pada dasarnya sama dengan bermain atau istirahat bagi mereka. Mereka akan mengarahkan danmengndalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan, apabila mereka merasa terkait dengan tujuan itu. Para pimpinan adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sikap sebagai predisposisi tindakan atau perilaku sudah menggambarkan kepribadian (personality) yang berisi unsur-unsur sosial yang diharapkan organisasi, beserta kesiapsesiaan perilaku organisme untuk beradaptasi pada pola perilaku pencapaian tujuan. Namun karena orang-orang berbeda baik dalam kemampuan maupun dalam kemauanatau motif untuk bertindak, maka untuk mewujudkan sikap itu kepada perilaku nyata dalam berinteraksi dengan orang lain, masih dihadapkan kepada alernatif-alternatif tindakan.

Beberapa pakar memajukan dasar pertimbanga mengapa orang berinteraksi, ada yang mendasarkan kepada kesamaan sikap (Newcomp), perbedaan sikap (Winch) perbandingan korbanan-imbalan (Thibaut and Kelley) dan alasan bagi penilaian dari (Festinger). Dengan demikian, sebagai proses sosial interaksi itu dapat berbentuk kerjasama, persaingan, pertikaian (konflik) dan perdamaian (akomodasi).

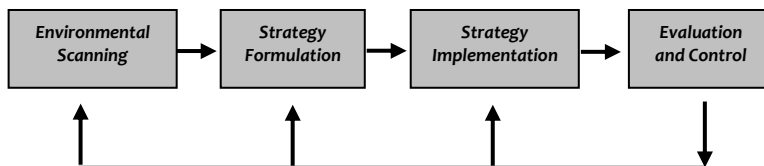
Jika interaksi sosial itu berjalan terus menerus dalam waktu relatif lama, dengan kegiatan-kegiatan yang tinggi dan tumbuhnya sentimen-sentimen kekitaan yang kuat, maka interaksi itu terpadu dalam kelompok sosial yang terorganisasi. Kesepakatan-kesepakatan terhadap tujuan tertentu, adanya jalinan peranan terstruktur yang menjelaskan hak dan kewajiban, kekuasaan dan wewenang, dimana seorang orang terlibat merasa sebagai bagian dari padanya, satu sama lain saling memperoleh pengakuan, sehingga menimbulkan rasa pemilikan bersama, maka terjadilah satu kesatuan yang kompak dan terpadu sebagai kelompok sosial. Pada gilirannya organisasi ini akan merupakan kancah atau sumber bagi pemenuhan kebutuhan para anggotanya.[]

MANAJEMEN STRATEGIS

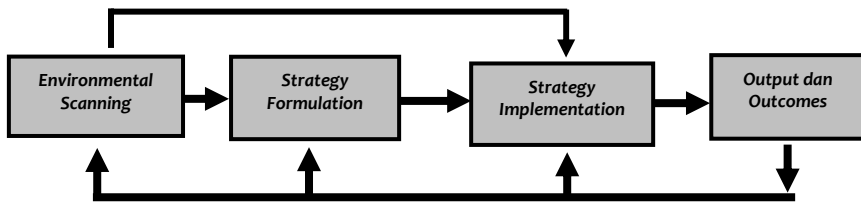
1. Konsep, Proses dan Model Manajemen Strategis

Hunger dan Wheelen (1996) mengemukakan manajemen strategi didefinisikan sebagai *"that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation. It includes environmental scanning, strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control".*

Kemudian, Ia mengemukakan bahwa suatu poroses dari manajemen strategi melibatkan empat elemen dasar yang saling berhubungan: *(1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) evaluation and control.* Proses manajemen strategi tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 10.1.

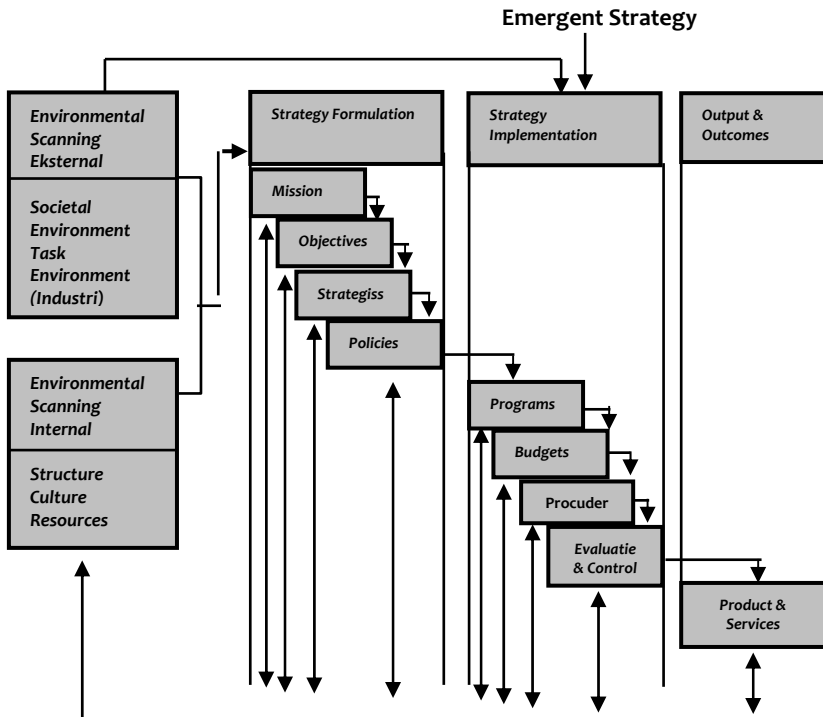
Gambar 10.1. Model Manajemen Strategis dari Hunger dan Wheelen

Sumber: Hunger dan Wheelen (1996:9)

Selanjutnya proses manajemen strategis menurut Sufian (Disertasi 2002) adalah terdiri dari *(1) environmental scanning, (2) strategy formulation, (3) strategy implementation, and (4) Output dan Outcomes.* Prosesnya dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar 10.2. Proses Manajemen Strategi Sufian

Sumber: Disertasi (2002)

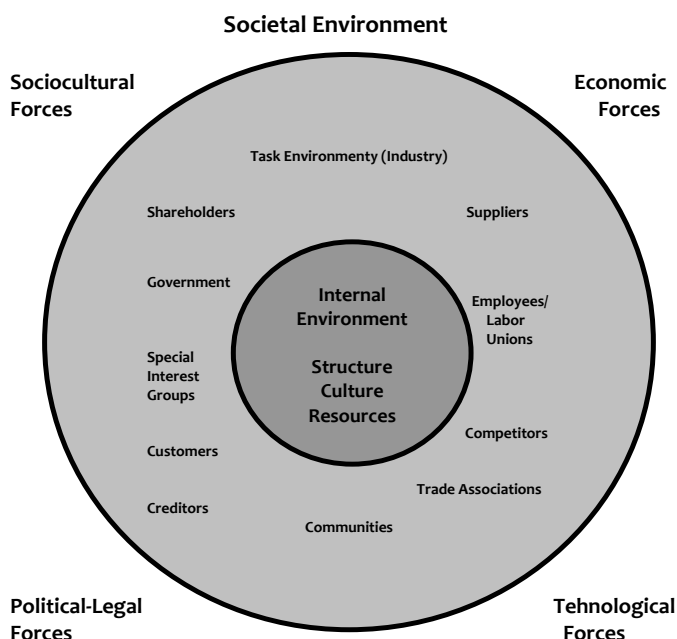
Dalam setiap organisasi (*corporate*), proses manajemen strategi meliputi aktivitas yang berlangsung terus-menerus dengan pola aktivitas bersifat siklus, dari kegiatan analisis lingkungan sampai kepada kegiatan mengevaluasi dan mengawasi. Kelompok manajemen strategi menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan tantangan organisasi) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi). Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dianalisis dengan pendekatan analisis S.W.O.T. Setelah faktor-faktor strategi diidentifikasi, kelempok manajemen strategi mengevaluasi hubungan dan menentukan misi organisasi. Tahap pertama, formulasi strategi adalah suatu pernyataan dari misi, tujuan-tujuan, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan organisasi. Implementasi strategi organisasi merupakan proses program-program, anggaran-anggaran, prosedur-prosedur, dan evaluasi serta kontrol kegiatan sampai kepada output dan otcomes. Output merupakan keluaran dari proses manajemen strategis, sedangkan outcomes hasil yang diperoleh oleh organisasi pada suatu priode proses manajemen strategis yang merupakan unpan

balik aktivitas organisasi selanjutnya. Suatu model manajemen strategi sebagai suatu proses yang terus menerus dapat diilustrasikan pada gambar 10.3.

Gambar 10.3. Model Proses Manajemen Strategis dari Sufian

Sumber: Sufian (Disertasi, 2002)

Environmental Scanning, terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal ditujukan pada variabel-variabel (*Opportunities* dan *Threats Organization*) terdiri dari dua bagian: *task environment* (*industry*) dan *societal environment.* Beberapa elemen dari *task environment* yaitu: *shareholders, governments, suppliers, local communities, competitors, customers, creditors, labor unions, special interest groups, dan trade associations*. Beberapa elemen

dari *societal environment* yaitu: *economic forces, sociocultural forces, technological forces, dan political-legal forces.* Sedangkan Analisis lingkungan internal ditujukan pada variabel (*Strengths* dan *Weaknesses Organization*) terdiri dari *organization structure, culture, dan resources.* Variabel-varibel lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut tertuang pada gambar 10.4.

Gambar 10.4. Variabel-variabel Lingkungan dari Hunger dan Wheelen

Sumber: Hunger dan Wheelen (1996)

Strategy formulation adalah membangun rencana-rencana jangka panjang untuk efektivitas manajemen dari peluang dan tantangan lingkungan organisasi, dalam memperjelas dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi, meliputi perumusan misi, tujuan-tujuan spesifik, strategi-strategi, dan kebijakan-kebijakan. *Mission* adalah

tujuan mendasar yang ingin dicapai atau pembicaraan tentang keberadaan organisasi, apa produk yang dihasilkan dan siapa yang menjadi sasaran pelayanan (*markets served*). Misi organisasi biasanya menceritakan "*Who we are and what we do*". Skop besar misi aktivitas organisasi meliputi banyak tipe dari produk atau pelayanan, pasar, dan teknologi. *Objectives* adalah hasil atau akibat yang ingin dicapai dari aktivitas rencana jangka panjang, menengah dan jangka pendek. *Strategies* adalah suatu bentuk rencana yang menyeluruh keadaan bagaimana organisasi akan menyelesaikan atau mencapai tujuan-tujuan dan sasaran. *Policies* adalah pengaliran dari strategi, member kebijakan sebagai pedoman umum untuk mengambil keputusan dalam proses keluaran atau mencapai tujuan organisasi.

Strategi Implementation adalah suatu proses yang mana kelompok manajemen strategi menterjemahkan strategi dan kebijakan ke dalam proses tindakan implementasi program, anggaran, dan prosedur. *Program* adalah suatu pernyataan dari aktivitas atau langkah-langkah keinginan untuk menyelesaikan satu bagian dari rencana, dan membuat strategi tindakan nyata. *Budgets* adalah suatu pernyataan atau uraian rinci biaya program organisasi, yang bermanfaat bagi kelompok manajemen strategi dalam perencanaan dan kontrol. *Procedures* adalah suatu sistem langkah-langkah berikutnya atau teknik yang menguraikan secara rinci terutama bagaimana suatu tugas yang diserahkan kepada seseorang atau pada suatu bagian. *Evaluation and Control* adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa tahap: pengukuran pekerjaan, membandingkan pekerjaan dengan standar dan menentukan perbedaannya, jika ada, mengoreksi penyimpangan yang tidak diinginkan melalui tindakan penanggulangan atau perbaikan.

Output dan Outcomes, output merupakan keluaran dari proses manajemen strategis, sedangkan outcomes hasil yang diperoleh oleh organisasi pada suatu priode proses manajemen strategis.

2. Hubungan Manajemen Strategis, Keputusan Strategis dan Perencanaan Strategis

Hunger dan Wheelen (1996) mencoba menunjukkan dimana dan bagaimana hubungan antara manajemen strategi, keputusan strategi dan perencanaan strategi dalam mengendalikan suatu organisasi bisnis.

Dalam setiap organisasi, keputusan strategi dan perencanaan strategi disiapkan oleh kelompok manajemen strategi. Tugas utama dari kelompok manajemen strategi adalah merumuskan tujuan dan sasaran organisasi, keputusan-keputusan strategi lainnya, rencana strategi, implementasi strategi, mengevaluasi dan mengontrol implementasi strategi sampai kepada output dan outcomes.

Keputusan-keputusan strategi yang dibuat dimulai dengan merumuskan misi organisasinya, lalu disusul dengan penjabaran misi dalam bentuk tujuan dan sasaran. Bertolak dari itu semua, disusunlah secara sistematis dan lebih jelas serta terinci, usaha pencapaian tujuan dan sasaran dalam rencana-rencana strategi yang diikuti dengan penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Program, anggaran, dan prosedur, evaluasi dan pengendalian biasa juga disebut rencana operasional. Agar sukses, rencana operasional ini selalu diamati dan dikendalikan. Lebih jelasnya, Hunger dan Wheelen (1996) memperlihatkan hubungan antara manajemen strategi, keputusan strategi dan perencanaan strategi yang diperlihatkan pada gambar 10.5.

Gambar 10.5 Proses Perencanaan Strategis Modifikasi Sufian (2002)

Scan External Environment
. Societal
. Task

Selec Strategic Factors:
. Oppor-tunities
. Threats

Environmental Scanning

Analyze Strategic Factors (SWOT) in Light of Current Situation

. Mission
. Objectives
. Strategisses
. Policies

.Programs
.Budgets
.Procedures
.Evaliatie & Control

Product & Services

Scan Internal Environment
. Structure
. Culture
. Resources

Select Strategissc Factors:
. Strengths
. Weaknesses

Strategy Formulation

Strategy Implementation

Output Outcomes

Sumber: Sufian (Disertasi, 2002)

Setiap organisasi dapat membuat banyak keputusan strategi, tetapi umumnya hanya membuat satu rencana strategi. Rencana strategi itu menyeluruh, berjangka waktu tertentu yang dijabarkan dalam angka-angka waktu dan biaya, semuanya dalam uraian yang panjang. Ia mencakup semua kegiatan yang direncanakan untuk merealisasikan visi dan misi organisasi.

Perencanaan, termasuk juga perencanaan strategi, adalah suatu proses. Sebagai suatu proses, perencanaan berlangsung terus, sementara keputusan-keputusan biasa dibuat lagi dengan bertolak dari rencana-rencana tersebut. Keputusan strategi, sekali dibuat-selesai. Sedangkan perencanaan strategi, sekali disusun, ia berkelanjutan.

Implementasi dari suatu keputusan strategi ditentukan oleh rencana, program, prosedur, evaluasi dan pengendalian yang menyusul keputusan itu.

Manajemen strategi pada dasarnya bergerak dari awal sampai akhir, sampai menikmati hasil dari keputusannya, mencocokkan apakah hasil itu cukup memberi kepuasan yang berkualitas kepada kelompok masyarakat. Pendek kata manajemen strategi adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Dengan demikian manajemen strategis sebagai seni dan ilmu dalam pengamatan lingkungan, merumuskan, mengimplementasikan, yang berakhir dengan kemampuan organisasi mencapai sasarannya.[]

PROSES KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

1. Proses Komunikasi

Proses adalah tahap-tahap atau langkah-langkahyang dilalui dalam mencapai tujuan. Proses komunikasi ialah tahap-tahap atau langkah-langkah yang dilalui dalam melalukan komunikasi.

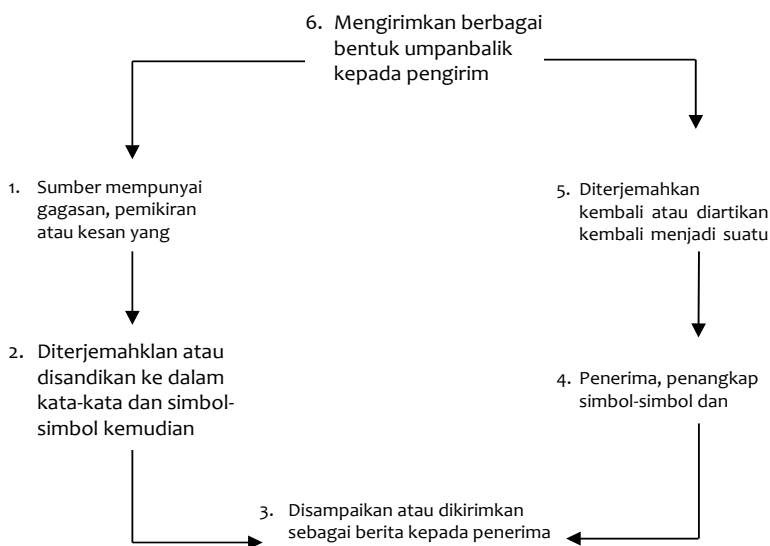
Dalam proses komunikasi terdapat unsur-unsur komunikator dan komunikan. Komunikator berfungsi sebagai encoder, yakni sebagai yang memformulasikan pesan yang kemudian menyampaikannya kepada orang lain. Orang yang menerima pesan ini adalah komunikan yang berfungsi sebagai decorder yakni menerjemahkan lambang-lambang pesan ke dalam konteks pengertiannya sendiri. Lalu komunikasi ini bereaksi aau memberi tanggapan, dan jika ia memberi tanggapan, jiak ia melakukannya secara terbuka (overtly), ia menjadi encoder atau komunikator yang menyampaikan pesan kepada komunikator yang semula, atau bisa juga kepada orang lain. Dengan perkataan lain, encoder menjadi encoder bagi pesan baru, biasanya pesan balik. Pesan balik ini, yang sampai ke pengirim, biasanya disebut "umpan balik" bisa

juga disebut feed back. Sampai umpan balik ini kembali ke pengirim pesan semula, bisa berlaku secara seketika atau tertunda.

Menurut Redfiled, bahwa komunikasi itu mengandung lima unsur yaitu :

1. Communicator (komunikasi), yaitu pihak yang menyampaikan berita (pengirim)
2. Messages (pesan, berita yang disampaikan).
3. Transmita (pengirim berita)
4. Communicatee (penerima berita, komunikan).
5. Response (reaksi, tanggapan dari pihak komunikan.

Pesan-pesan (message) disampaikan (encode) kepada komunikan, dankemudian komunikan menerima (decode) pesan-pesan tersebut untuk kemudian ditafsir (interpret) dan selanjutnya disampaikan kembali kepada pihak komunikato, dalam bentuk pesan-pesan (message) baik berupa feedback atau respon tertentu sebagai efek dari pesan yang dikomunikasikan.

Adapun proses komunikasi antara dan diantara para anggota organisasi, dapat digambarkan sebagai berikut :

Begitulah proses komunikasi berjalan, sehingga dari proses komunikasi itu terjadi juga proses saling menginterpretasikan atau lembang-lambang. Proses penafsiran lambang yang akan menentukan tindakan akan sangat ditentukan oleh positif atau negatifnya hasil penafsiran atas lambang tersebut.

Proses komunikasi ini terbagi menjadi dua tahap yaitu proses komunikasi secara primer dan sekunder.

Proses komunikasi secara primer merupakan proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar dan lain sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran dan perasaan komunikator kepada komunikan

Pikiran dan perasaan seseorang baru akan diketahui oleh dan akan ada dampaknya kepada orang lain apabila ditransmisikan dengan menggunakan media primer, yakni lambang-lambang. Dengan perkataan lain, pesan (message) yang disampaikan kepadsa komunikator kepada komunikan terdiri dari isi (the content) dan lambang (symbol).

Proses komunikasi secara sekunder merupakan proses penyampaian pesam oleh seorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau saraa dengan media kedua seteah memakai media pertama.

Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunkasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak.

Surat, telephone, teleks, surat kabar, majalah, televisi, film dan sebagainya adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi.

2. Komunikasi Organisasi

Semua faktor yang dibahas dalam model proses komunikasi di atas, dapat juga diterapkapkan pada komunikasi organisasi. Komunikasi

efektif dimana saja, menyangkut penyampaian berita dari seseorang kepada orang lain secara akurat. Hanya bedanya efektivitas komunikasi dalamorganisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor khusus. Menurut Raymond V. Lesikar yaitu saluran komunikasi formal, struktur organisasi, spesialisasi jabatan, dan apa yang disebut Lesikar sebagai "pemilikan informasi".

Saluran informasi formal mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua cara yaitu :

1. Liputan saluran formal semakin melebar sesuai perkembangan dan pertumbuhan organisasi.
2. Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat-tingkat organisasi.

Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektivitas organisasi. Spesialisasi jabatan biasanya akan mempermudah komunikasi dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Pemilihan informasi berarti bahwa individu mempunyai informasi khusus dan pengatahuan tentang pekerjaan-pekerjaan mereka.

Dalam komunikasi organisasi terdapat dua tipe umum saluran komunikasi, yaitu komunikasi intern dan ekstern.

Proses komunikasi internal itu memiliki tiga aspek yakni:

1. Orang-orang harus memiliki informasi sebagai dasar untuk membuat keputusan.
2. Putusan dan dasar alasannya harus disebarkan agara nggota organisasi itu melaksanakannya.
3. Adapun saluran-saluran untuk "pembicaraan keorganisasian", percakapan sehari-hari yang biasa dalam menjalankan pekerjaan dan pembicaraan yang dilakukan oleh anggota-anggota dalam menjalankan pekerjaan dan pembicaraan yang dilakukan oleh anggota-anggota dalam melaksanakan tugas setiap hari menciptakan keanggotaan yang bermakna dalam tatanan sosial yang sedang berlangsung.

Proses komunikasi ektern, organisasi berkomunikasi tidak hanya kepada anggota sendiri, tetapi juga harus berkomunikasi dengan pihak luar. Seperti kita ambil contoih organisasi pemerintahan dengan departemen-departemen eksekutif, jawatan-jawatan dan komisi-komisi mengadakan/melakukan komunikasi dengan pihak luar. Seperti kita ambil contoh organisasi pemerintahan dengan departrmen-departemen eksekutif, jawatan-jawatan dan komisi-komisi mengadakan/melakukan komunikasi keluar karena berbagai alasan antara lain :

1. Mereka harus berkonsultasi
2. Disamping masalah anggaran dan operasi, kebanyakan birokrasi pemerintah ingin mempengaruhi kebijakan.
3. Saling berkonsultasi untuk membagi informasi.
4. Melaksanakan program informasi
5. Menggunakan publisitas eksternal cara untuk melaksanakan peraturan.
6. Organisasi-organisasi pemerintah melakukan komunikasi eksternal untuk keperluan internal.
7. Komunikasi eksternal suatu organisasi bisa didesak oleh para kepala.

Setiap hari saluran utama komunikasi organisasi eksternal melayani hubungan-hubungan antar organisasi.[]

PROSES KOORDINASI DALAM ORGANISASI

1. Pengertian Koordinasi

Koordinasi dan komunikasi adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Orang mengatakan bahwa koordinasi adalah hasil akhir dari pada komunikasi. Sejumlah dari pada unit, dimana seseorang dapat mengkoordinasikan berdasarkan atas rentang/jenjang pengendaliannya (Span of Control), sebagian besar ditentukan oleh kemampuan atas berkomunikasi dengan mereka.

Pada setiap organisasi yang komplek, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Koordinasi adalah usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda, agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya maksimal, agar dapat diperoleh hasil secara keseluruhan.

Koordinasi terhadap sejumlah bagian-bagian yang besar pada setiap usaha yang luas dari pada organisasi pentingnya sehingga beberapa sarjana administrasi/ management menempatkan koordinasi di dalam

titik pusat analisanya. Koordinasi yang efektif adalah suatu keharusan untuk mencapai administrasi/management yang baik dan merupakan tanggung jawab yang langsung dari pimpinan.

Koordinasi ialah konsep dasar kedua disamping kepemimpinan, sebab koordinasi dan kepemimpinan (leadership) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Oleh karena itu satu sama lain saling mempengaruhi. Kepemimpinan yang efektif adalah menjamin koordinasi yang baik sebab pemimpin berperan sebagai koordinasi.

Mooney dan Reily mendefinisikan koordinasi sebagai berikut :

a. Pfiffner and Presthus. Op.cit. pp. 148-149

b. L.D. White, op.cit. pp. 38-39

"Coordination as the achievement of orderly group effect, and unity of action in the pursuit of a command purpose". (KOordinasi sebagai pencapaian usaha kelompok secara teratur dan kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama).

Sedangkan Mc. Farland mendefinisikan koordinasi sebagai berikut:

"Coordination is the process where by an executive developeroerderly pattern of group effort among his subodinates and secure unity of actions the pursuit of command purpose". (Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama).

2. Ciri-ciri dari pada Koordinasi (The Characteristic of Coordination)

Berdasarkan atas definisi Mc. Farland, maka koordinasi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Bahwa tanggung jawab dari pada koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi adalah merupakan tugas dari pimpinan. Koordinasi sering dicampuradukan dengan kata koperasi yang sebenarnya mempunyai arti yang berbeda.

Sekalipun demikian pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerjasama (cooperation). Oleh karena itu maka kerja sama merupakan suatu syarat yang penting dalam membantu pelaksanaan daripada koodinasi. Jelasnya bahwa koordinasi adalah berbeda dengan koperasi.

2. Adanya proses (continues process). Sebab koordinasi adalah pekerjaan daripada pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Pengaturan secara teratur dari pada usaha yang kelompok oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah para individu bekerja sama, dimana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih (overlapping), kekaburan (confision) dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.
4. Konsep kesatuan tindakan. Hal ini adalah merupakan inti dari pada koordinasi. Kesatuan dari pada usaha, berarti bawah pimpinan harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari pada kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban dari pada pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik. Dengan mengatur jadwal dimaksud bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.
5. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari pada usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok, dimana mereka bekerja.

3. Perbedaan Koordinasi dan Koperasi

Koordinasi adalah suatu istilah yang mengandung pengertian koperasi, sebab koordinasi tanpa adanya koperasi tidak mungkin dapat dilakukan.

Sebelum membedakan istilah ini terlebih dahulu dijelaskan definisi dari pada koperasi (cooperation).

Mc. Farland mendefinisikan koperasi sebagai berikut :

> *"Cooperation is the willingness of individual to help each other" (Koperasi adalah kehendak dari pada individu-indicidu untuk menolong satu sama lain).*

Adapun beda koperasi dengan koordinasi adalah pada koperasi/kerja sama terdapat unsur kesukarelaan atau sifat suka rela dari pada orang-orang di dalam organisasi, sedangkan koordinasi tidak terdapat unsur kerjasama secara suka rela tetapi bersifat kewajiban (compulsory).

4. Beda Koordinasi Intern dan Koordinasi Fungsional

a. Koordinasi Intern

Yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasannya langsung. Dalam koordinasi ini kepala/manager wajib mengkoordinasikan kegiatan bawahannya, apakah bawahannya telah melakukan tugas pekerjaannya sesuai dengan kebijaksanaan atau tugas pokoknya. Untuk mengetahui kemampuan seseorang kepala dalam mengkoordinasikan bawahannya terantung dari pada berapa jumlah bawahannya yang dapat dikoordinasikan secara efektif.

Bila terdapat adanya jenjang pengendalian yang luas berarti jumlah bawahan yang harus dikendalikan banyak. Sebaliknya bila terdapat adanya jenjang pengendalian yangs empit, maka jumlah bawahan yang harus dikendalikan sedikit. Oleh karena kemampuan manusia terbatas, maka diperlukan pembatasan secara rasional terhadap jumlah bawahan yang harus dikendalikan. Misalnya, menterti harus mengendalikan

sebanyak-banyaknya lima direktur jenderal, seorang sekretaris jendral dan dan seorang inspektur jendral. Seorang direktur jendral harus mengendalikan sebanyak-banyaknya lima direktur dan seorang sekretaris direktur jendral. Sekretaris jendral harus mengendalikan sebanyak-banyaknya tujuh kepala biro.

b. Koordinasi Fungsional

Yaitu koordinasi yang dilakukan secara horizontal. Hal ini disebabkan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri tanpa bantuan unit organisasi lain. Dengan kata lain bahwa koordinasi fungsional wajib dilakukan karena unit-unit/organisasi lainnya mempunyai hubungan secara fungsional dalam melaksanakan tugas pokoknya. Dalam koordinasi fungsional ini dapat pula dibedakan antara koordinasi fungsional yang bersifat intern dan ekstern.

1. Koordinasi fungsional yang bersifat inter

   Yaitu bahwa unit-unit dalam organisasi diperlukan koordinasi secara horizontal. Koordinasi fungsional ini diperlukan karena antara unit satu dengan unit yang lainnya mempunyai hubungan kerja secara fungsional. Misalnya, koordinasi fungsional dalam bidang perencanaan departemen. Untuk itu diperlukan koordinasi dari kepala biro perencanaan departemen dengan para sekrearis direktorat jendal dalam lingkungan departemennya. Kepala biro keuangan/anggaran departemen perlu mengadakan koordinasi di bidang keuangan anggaran dengan para sekretaris direktorat jenderal.

2. Koordinasi

   Ialah koordinasi antara organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Hal ini mungkin menyangkut satu atau beberapa organisasi tidak mungkin menyelenggarakan tugasnya tanpa bantuan dari organisasi lainnya, misalnya Departemen Pemerintah Republik Indonesia, dimana setiap departemen hanya menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintah

dan pembangunan di bidangnya masing-masing. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diperlukan kerja sama antar departemen dengan lembaga pemerintah non departemen. Koordinasi fungsional yang bersifat ekstern, misalnya perencanaan dan anggaran pembangunan yang diperlukan koordinasi fungsional antara departemen dengan Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) dan sebagainya. Dengan semakin kompleknya organisasi dan semakin majunya teknologi, semakin pula diperlukan spesialisasi. Oleh karena itu antara organisasi itu diperlukan kerja sama atau pendekatan-pendekatan yang bersifat fungsional/sektoral. Pendekatan-pendekatan itu dapat bersifat antar disiplin yaitu bidang ilmu pengetahuan tertentu dan dapat pula bersifat lintas sektoral.

c. Pendekatan antar disiplin

Sesuai dengan tugas pokok pemerintah RI, bahwa departemen-departemen dan lembaga-lembaga pemerintah non departemen, adalah melaksanakan sebagian tugas pokok pemerintah RI di bidangnya masing-masing. Untuk mencapai tugas pokok/tuuan negara itu perlu pendekatan antar disiplin (ilmu pengetahuan) yang dilakukan oleh tiap-tiap departemen atau lembaga pemerintah non departemen. Untuk itu diperlukan KIS (Koordinasi Integrasi dan Sinkronisasi) agar tugas-tugas pemerintah itu dapat dilakukan secara simultan, seirama dan serasi. Misalnya Program Bimas Padi oleh Departemen Pertanian diperlukan :

a. Pupuk yang diproduksi oleh departemen perindustrian. Kalau pupuk itu import dilakukan pengaturannya oleh departemen perdagangan dan koperasi.
b. Pengairan menjadi tanggung jawab dan wewenang direktorat jendral pengairan, dan departemen pekerjaan umum.
c. Obat-obatan pemberantas hama, produksinya diawasi oleh direktorat jendral pengawasan obat dan makanan departemen kesehatan.

d. Bibit unggul danteknik bercocok tanam yang baik dilakukan oleh departemen pertanian.

d. Pendekatan lintas sektoral atau serba fungsi

Suatu proyek pembangunan menyangkut berbagai sektor/ subsektor. Oleh karena itu agar proyek ini dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya oleh masyarakat, diperlukan pendekatan terhadap beberapa sektor. Dalam proyek pengairan, tidak hanya dimanfaatkan untuk pertanian yang merupakan tanggung jawab fungsional departemen pertanian, tetapi dipergunakan pula untuk sumber pembangkit tenaga listrik (PLN). Bendungan tersebut mungkin dimanfaatkan bagi perikanan, mungkin dipergunakan untuk jalan air dengan perahu, atau objek wisata yang merpakan tanggung jawab fungsional departemen perhubungan. Berdasarkan atas pendekatan antar sektor ini diperlukan koordinasi dalam perencanaan kebijaksanaan dan program dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, baik antar departemen maupun antar instansi-instansi pemerintah lainnya.

5. Pentingnya Koordinasi

a. Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Karena itu maka koordinasi adalah memberikan sumbangan gua tercapainya efisiensi terhadap usaha yang lebih khusus, sebab kegiatan organisasi itu dilakukan secara spesialisasi. Bila tidak akan terjadi pemborosan yaitu pemborosan uang, tenaga dan alat-alat.
b. Koordinasi mempunyai efek terhadap moral daripada organisasi itu, terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan. Jika kepemimpinannya kurang baik, maka ia kurang melakukan koordinasi yang baik. Oleh karena itu koordinasi menentukan/mempengaruhi keberhasilan daripada kepemimpinan. Misalnya, kalau suatu organisasi tidak

terkoordinasi, keputusan selalu tertunda, tidak tepat waktu, atau terjadi kesalahan.

c. Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan dari pada personel di dalam organisasi itu. Artinya bahwa unsur pengendalian personal dalam koordinasi itu harus selalu ada. Orang tidak selalu dibebaskan saja tetapi dikendalikan. Oleh karena itu personal harus diperhatikan pekerjananya dan akan merasa senang bila mendapat penghargaan dari hasil kerjanya, sebabn jika terjadi suatu kekeliruan biasanya yang selalu disalahkan adalah bawahannya padahal seharusnya adalah tanggung jawab dari pimpinan, yang antara lain karena kurang mengadakan koordinasi. Dikatakan oleh Mc. Farland "Koordinasi adalah merupakan pekerjaan yang berdasarkan atas pengalaman, danjuga dapat dilakukan dengan cara latihan".

6. Masalah-masalah Koordinasi

Masalah koordinasi dalam pemerintah Indonesia masih menjadi masalah yang perlu dipecahkan. Pedoman dari pemerintah adalah KIS (Koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi), maksud agar pelaksanaan tugas-tugas pemerintah itu berhasil baik perlu adanya integrasi dalam kesatuan tindakan dan dengan adanya sinkronisasi diharapkan agar indakan itu serasi, seiraman, dan selaras antara satu dengan yang lain. Jadi KIS ini berarti adanya pengendalian dalam, berbagai kegiatan secara khusus, agar diperoleh kesatuan tindakan yang serasi, selaras dan seirama.

Sebab-sebab timbulnya masalah koordinasi adalah sebagai berikut :

a. Sejumlah dan kompleknya fungsi dan kegiatan yang secara khusus dilakukan oleh berbagai unit atau perorangan.
b. Bertambahnya pengkhususan berbagai kegiatan sehingga memperbesar struktur organisasi itu sendiri.

c. Dengan semakin kompleks dan besarnya struktur organisasi menambah masalah koordinasi. Demikian pula asas daripada rentang pengendalian termasuk pula dalam masalah koordinasi. Masalah tersebut tergantung pula atas kemampuan dan kecakapan pimpinan dalam mengendalikan bawahannya. Struktur organisasi yang komplek akan menimbulkan bertambahnya masalah komunikasi yang sukar untuk memperoleh koordinasi yang baik. Kesukaran dalam organisasi itu akan timbul, baik yang bersifat dimensi yang horizontal danvertikal. Bertambahnya jumlah personal menimbulkan masalah yang komplek. Sebab tiap-tiap orang mempunyai kebiasaan dan sifatnya sendiri-sendiri. Menurut BRECH keperluan organisasi adalah sebagai berikut : "The need of coordination arise from the diversity on task on be undertakenand person to carry them out. It emerges as soon as the operation begin to be multiple or complex reason of the fact that more than person in concerned with them" (Kebutuhan dari koordinasi dimulai dari berbagai kewajiban yang harus diusahakan dan orang-orang yang melaksanakannya. Hal ini timbul segera dimulainya kegiatan yang berlipat ganda dan kompleks sebab kenyataan bahwa lebih dari seorang yang terlibat dengan mereka).[]

BAB XIII

PERILAKU ORGANISASI

1. Perilaku Manusia dalam Keorganisasian

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian: Karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, pengalaman masa lalu.

a. Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi manusia dibentuk dri nilai agama, etnis dan tradisi. Nilai agama, sangat besar pengaruhnya kepada kepribadian manusia. Manusia tidak bisa menjalani kehidupan yang lebih baik atau mencapai sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan peradaban manusia, tanpa memiliki keyakinan terhadap nilai agama. M. Muthanhari, berpendpat, "keyakinan agama dapat menciptakan kebahagiaan, kegembiraan , memperbaiki hubungan sosial manusia (1922:86)". Bahkan Surjono Soekanto mengatakan, "berbagai agama dn mazhab-mazhab didalam agama melahirkan pula kepribadian yng berbeda-

beda dari umat manusia (1991:207)". Didalam lingkungan keluarga atau sekolah manusia mendapatkan pengetahuan agama, bahkan juga dilingkungan masyarakat (misalnya : ditempat-tempat ibadah).

Etnis, dapat pula mempengaruhi kepribadian manusia. R. Mahdi Salvatore menyatakan, "Kepribadian manusia, kecenderungan dan perangai sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, faktor sosial, kebudyaan dan lingkungan (Gibson, 1992:63)", Sondang P. Siagian, berpendpat, "faktor keturunan ini adalah segala hal yang oleh seseorang dibawa sejak lahir dan bahkan merupakan warisan dri kedua orang tuanya, misalnya sifat marah, dan kecerdasan (1991:54)". Etnis yang berbeda, dapat menimbulkan karakteristik yang berbeda masing-masing orang. Melayu misalnya, dianggap sebagian orang mempunyai sifat malas bekerja atau orang Cina dapat dianggap punya sifat bekerja atau ulet. Sejalan dengan pernyataan diatas, Onong Uchjana Efendy juga menyatakan, "Sifat tabiat manusia yakni pembawaan sejak manusia dilahirkan merupakan warisan dari orang tuanya (heredity) dan dari nenek moyangnya (1986:54)".

Selain nilai agama dan etnis, "karakteristik individu dapat pula dipengaruhi budaya dan tradisi mereka. Sehingga tutur kata maupun cara berinteraksi (bergaul) diantara individu kelihatan corak dan perbedaan (Soebagio Sastrodiningrat : 1986:1.2)". Soerjono Soekanto, menyatakan "dalam setiap masyarakat, akan dijumpai suatu proses, seorang anggota masyarakat yang baru (seorang bayi) akan mempelajari norma-norma dan kebudayaan masyarakat dimana ia menjadi anggota (processocialization)..(1991:204)".Kebudayaan mempubnyai fungsi yang sangat besar bagi manusia, demikian pula nilai-nilai tradisi dapat mengatur agar manusia mengerti bagimana seharusnya bertindak, berbuat dan menentukan sikapnya kalau berhubungan dengan orang lain. Manusia tumbuh dewasa dalam suatu budaya, yang merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan dan prakatek yang diciptakan manusia sebagai suatu tradisi. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya, dan ia mempengaruhi semua tindakan, meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Keith Davis, berpendapat

“orang-orang belajar untuk bergantung pada budaya mereka. Budya memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui cara menanggapinya (jilidI, 1992:46)”. Dari beberapa kenyataan terhadap pembentukan karakteristik manusia.

b. Latar Belakang Pribadi

Latar belakang pribadi manusia dapat dibentuk dari nilai-nilai agama dan etnis. Selain itu dapat dipengaruhi lingkungan dan pendidikan. Yang dimaksud dengan lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seseorang pada masa muda dalam rumah, disekolah dan lingkungn masyarakat dekat yang dilihat dan dihadapinya sehari hari. Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka mengalihkan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain, bersifat formal maupun non formal (Sondang P. Siagian, 1991:54-57)”.

Para ahli telah yakin bahwa perilaku seseorang setelah dewasa banyak dipengaruhi oleh kondisi alam rumah tangga. Jika seseorang yang dibesarkan dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku seseorang akan bersifat “baik”, misalnya : peramah. Sebaliknya, keluarga yang miskin orang tuanya sering bertengkar atau karena keluarga yang kurang melaksanakan nili-nilai agama, maka sukar diharapkan orang tersebut menumbuhkan kepribadian yang positif. Misalnya : orang itu akan bersifat egois begitu besarnya peranan keluarga, W.A Gerungan menyatakan “didalam lingkungan keluarga manusia pertama-tama belajar memperhatikan keinginan-keinginan orang lain, belajar bekerja sama, bantu membantu, dengan kata lain manusia pertama-tama memegang peranan sebagai mahluk sosial yang memiliki norma-norma dan kecakapan-kecakapan tertentu dalam pergaulannya dengan orang lain (1991:180-181)”.

Pendidikan dapat pula mempengaruhi perilaku individu. Pendidikan yang bersift formal dapat ditempuh dri tingkat taman kanak-kanak

hingga (bagi sebagian orang) perguruan tinggi. Dipihak lain, pendidikan yng sifatnya non formal dapat terjalin dimana saja. Dalam pada itu kiranya disadari pula bahwa sasaran pendidikan saja. Salah satu bagian yang teramat penting dri upaya pendidikan adalah pembinaan watak, termasuk pendidikan agama.

c. Pengalaman Masa Lalu

Yang dimaksud dengan pengalaman disini adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya (Sandang P. Siagian, 1991 :60). Bertitik tolak dari pengertian tersebut dapat dikatakan bhwa pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku yang bersangkutn. Misalnya, apabila seseorang pada waktu kecilmengalami suatu peristiwa pahit seperti hidup dlam keluarga yang tidak bahagia, maka tidak mengherankan apabila setelah dewasa orang tersebut akan menunjukkan sikap keras, agresif dan sebagainya. Sesungguhnya amat penting mendapat perhatian dalam hubungan ini adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, apakah pengalam itu pahit atau manis. Pengalaman seseorang disekolah, dalam pergaulan sehari-hari diluar rumah dan diluar sekolah, pengalam dalam pergaulan sosial, pengalaman dalam biudang keagamaan dan peristiwa yang mungkin pernah dialaminya pada organisasi lain pun akan turut membentuk pola perilaku seseorang.

Sejalan dengan uraian diatas, Paul Hersey dan Ken Blachard mengatakan” harapan dan keinginanan adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebutuhan tertentu dari seseorang berdasarkan pengalaman masa lampau.

Pengalaman boleh aktual atau berasal dari orang lain. Pengalaman yang tidak dialami sendiri berasal dari sumber-sumber yang dipandang sah, seperti orang tua, kelompok sekerja, guru, buku-buku atau majalah berkala (1992:27)”.

Selanjutnya ada tiga komponen yang mempengaruhi organisasi : Keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan, dan strategi.

1. Keadaan Lingkungan

Keadaan lingkungan sangat mempengaruhi organisasi.

Yang dimaksud lingkungan disini terutama sistem sosial, termasuk bagian-bagiannya seperti, ideologi, sistem politik, sistem ekonomi, sistem sosial budya, sistem hukum, sistem pertahanan dan kemanan dan sistem agama. Selain itu juga lingkungan alam (catatan kuliah dari Bay Suryawikarta, 1993). Semuanya sistem sosial dan keadan alam akan memberikan fungsi-fungsinya kepada organisasi.

Sondang P. Siagian, berpendapat " yang dimaksud lingkungan adalah totalitas keadaan dan faktor yang mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Komponen-komponen lingkungan itu terdiri dari : Faktor ekonomi, sosial, fisik, politik dan teknologi (1991:30-31)".

Semua organisasi beroperasi dalam lingkungan luar. Organisasi tidak berdiri sendiri. Suatu organisasi, seperti pabrik atau sekolah, tidak dapat menghindar dari pengaruh luar. Lingkungan luar mempengaruhi sistem, struktur, proses dan perilaku organisasi. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perkembangan organisasi.

2. Teknologi dan Kemampuan

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirikan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya. Teknologi yang besar berguna bagi sarana yang memungkinkan manusia melakukan lebih banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Begitu besarnya pengaruh teknologi pada suatu organisasi, sehuingga akhirnya dapat berakibat positif dan negatif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan

oleh Keith Davis, “dengan laju perkembangan yang tidak berubah selama masa kerja seorang pegawai. Teknologi tidak merusak pekerjaan selama-lamanya, tetapi teknologi memang menciptakan berbagai pekerjan yang sering kali tidak dapat dilakukan pegawai karena belum siap. Oleh karena itu teknologi menimbulkan rasa tidak aman, stres, kecemasan dan kemungkinan pemberhentian dikalangan pegawai (Jilidnya II, 1992:17)”.

Kiranya amat sukar untuk membayangkan adanya segi kehidupan organisasional yang tidak dipengaruhi oleh faktor teknologi. Segi fisik dari organisasi, seperti gedung dan sejenisnya, jelas dipengaruhi oleh teknologi. Sarana angkutan adalah produk teknologi. Proses produksi barang atau jasa pasti sangat dipengaruhi oleh tingkat teknologi yang dipergunakan. Kegiatan-kegiatan perkantoran pun semakin lama semakin di pengaruhi oleh kemajuan di bidang teknologi. Alat-alat dan mesin-mesin kantor pun semakin banyak yang mulai mempergunakan teknologi. Pengelolaan kepegawaian, pengelolaan keuangan dan pengendalian inventaris merupakan aspek-aspek operasional organisasi yang sudah lama dilakukan dengan memanfaatkan teknologi komputer.

Selain dari teknologi, organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan tenaga manusia, modal sebagai sumber, sarana dan prasarana kerja. Karena maju mundurnya organisasi sangat tergantung kemampuan manusia mengelolanya, kesediaan modal dan ditambah lagi dukungan dari sarana dan prasaran organisasi.

3. Strategi

Yang dimaksud dengan strategi disini adalah “peta perjalanan yang menunjukkan arah yang seyogyanya ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya dan juga senafas dengan palsafah yang dijadikan landasan hidup dalam masyarakat (Sondang P. Siagian, 1991:79)”.

Dengan demikin jelas bahwa konsepsi strategi salah satu alat yang tersedia bagi manajemen puncak untuk menghadapi segala perubahan

yang terjadi, baik yang sifatnya eksternal terhadap organisasi maupun yang sifatnya internal. Setiap organisasi memerlukan kebijaksanaan dan strategi organisasional yang memungkinkan melakukan usaha untuk menghadapai masalah, tantangan, gangguan, hambatan dan ancaman yang mungkin timbul serta semakin mampu memanfaatkan berbagai kesempatan yang tersedia, maka logis pula untuk menerima pandangan bahwa analisis dan perumusan kebijaksanaan dan strategi itu harus dilakukan dengan baik. Dengan perkataan lain, usaha meningkatkan efektivitas organisasi bukanlah usaha sampingan melainkan usaha sadar yang dilakukan secara terus menerus. Strategi organisasi sangat mempengaruhi susunan hirarki, tugas-tugas, pekerjan-pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, reward sistem, sistem pengendalian dan sebagainya dari organisasi. Oleh karena itu suatu strategi yang tepat sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pada akhirnya manusia dan organisasi dalam kedaan saling berhadapan,.apabila, manusia membawa karakteristik pribadi, latar belakang pribadi dan pengalaman masa lalu kedalam tatanan organisasi. Organisasi yang juga merupakan lingkungan bagi manusia telah menerima pengaruh pula dri keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan dan strategi. Ini berarti bahwa manusia dan lingkungannya yaitu organisasi menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi kedalam diri manusia, organisasi memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul. Apabila pencerminan komponen-komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian berinteraksi dengan pencerminan komponen-komponen yang mempengaruhi organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Ini sesuai pula dengan pendapat yang dikemukakan Bay Suryawikarta, bahwa "Perilaku didefinisikan sebagai tudi mengenai perilaku individu dan kelompok dalam organisasi dan penerapan dari pengetahuan tersebut, mengacu kepada perilaku organisasi.

2. Karakteristik dan Perilaku Bangsa Jepang

Hesseling atas dasar penemuan Takeo Doi (psychiatrist) Jepang mengungkapkan ada beberpa konsep yang menggambarkan interaksi masyarakat Jepang didalam dan diluar kelompoknya. Dalam model dunia manusia Jepang, dikenal adanya Nai atau Uchi (rumah). Nai atau Uchi dalam perilaku hidupnya adalah perasaan aman (inner world). Ini merefleksikan bahwa pada dasarnya Nai atau Uchi ini sifat difensif masyarakat Jepang. Oleh karena ia mendambakan perasaan damai, dicintai dan saling ketergantungan (amae). Takeo Doi menyebutkan, bahwa amae dicerminkan kasih sayang. Cerminan dari ibu yang melindungi anaknya. Ini tercermin dalam perilaku sehari-hari orang Jepang dalam persaan nyaman atau benar. Diluar, kita dapat menemukan gai (sato), dimana tiada disyaratkan rasa kikuk atau malu. Untuk bisa bergerak dari dunia dalam ke dunia luar, terdapat suatu ruang antara, merupakan rangkaian yang rumit dari giri (kewajiban-kewajiban moral) dan On (hak-hak dan harapan-harapan) dikembangkan agar bisa diciptakan suatu kerangka referensi yang seimbang dan aman. Demikian pula hubungan paternalistik (oyabun) dan pembuatan keputusan dengan jalan concensus-building (ringgi seido).

Jepang mempunyai latar belakang sejarah faktor sosial yang menentukan karakter dan hubungan pribadi mereka. Kerangka dasar Nai atau Uchi dan On-Girl, Oyabun dan Ringi Seido merupakan pencerminan kerangka dasar perilaku masyarakat Jepang tidak terkecuali dalam kehidupan bisnis. Jadi tata nilai, motivasi, sikap dan kebiasaan itulah yang dalam dunia modern Jepang menjadi etika bisnis. Pendirian ini oleh orang Jepang termasuk pengusaha dan administrator negaranya selalau diterapkan dalam hubungannya dengan orang lain. Sehingga manusia jepang dan perilakunya akian tercermin didalam praktek bisnisnya adalah :

a. Bangsa Jepang memiliki etos kerja yang berasal dari kepercayaan (mithos) atau mitologi, yaitu dri mana akar budaya Jepang itu berasal.

b. Bangsa Jepang memiliki perasaan yang halus, tetapi tetap realistis, sehingga mereka bisa humor, menahan diri, bisa ramah, bisa juga menyenangkan orang lain dan sampai batas tertentu kalau tersinggung dia bisa kejam.
c. Tidak mempunyai perasan bersalah, tetapi perasaan aib.

3. Karakteristik dan Perilaku Bangsa Indonesia

Koentjaraningrat menggambarkan mentalitas bangsa Indonesia untuk pembangunan, adalah sebagai berikut : "sikap mental bangsa Indonesia masih bersumber kepada nilai budaya lama & sikap mental yang baru tumbuh sejak zaman revolusi yang sebenarnya tidak sesuai dengan nilai budaya Indonesia. Sifat mental tersebut mempunyai kelemahan yang bersumber pada kehidupan yang penuh keraguan dan kehidupan tanpa orientasi yang tegas. Ditambah lagi nilai budaya yang terlampau banyak berorientasi pada pembesar, atasan atau orang yang berpangkat tinggi…(1993 : 36-55).

Muchtar Lubis, "melihat zaman animisme sebagai warisan nenek moyang bangsa Indonesia masih suka mengarang mitos=mitos baik yang lama maupun yang baru, bangsa Indonesia masih percaya mithos-mithos dapat menolak marabahaya dan krisis. Bangsa Indoensia masih ada yang mendatangi aliran kebatinan dan mistik-mistik sebagai tempat pelarian. Selain dari pada itu manusia di Indonesia diakui juga bersifat hormat, tenang, dapat dipercaya, baik, loyal, ramah dan lembut. Namun ada juga yang mengatakan, manusia Indonesia tidak suka memikirkan yang susah-susah, tak punya pendirian, tak punya kemampuan dan tak bisa mengambil keputusan (Muhtar Lubis, 1985:9-14)".

Kemudian yang paling mendapat tempat dalam karakter bangsa Indonesia dan barangkali untuk sebagian, oleh karena alamnya indah dan murah ialah sebagai berikut : artistik, munafik (sok suci); tidak berani berterus terang suka dengan kata sindiran; senang kepada hal-hal yang bersifat simbolik, seremonial, menggeluti falsafsah hidup dan

tidak berpijak kepada realita. Sejalan dengan itu bangsa Indonesia mempunyai sifat hemat dan cenderung kikir , lalu imajinatif. Orang Indonesia kalau bertindak dalam berbagai hal selalu bersifat imajinatif. Demikian pula selalu safety (menuju keselamatan)). (Muchtar Lubis, 1985:23-44)".

4. Analisa dalam konteks perilaku manusia Jepang dalam organisasi bisnisnya, khusus dalam pengambilan keputusan

Bangsa Jepang dalam pembuatan keputusan melalui consensus building (rengi seido) atau musyawarah mufakat. Ini berarti sistim pengusulan secara tertulis yaitu proses pengambilan keputusan yang didasarkan atas usulan yang dibuat para manajer tingkat bawahan. Usulan ini ditulis oleh seksi atau bagian yang mengawalinya, lalu diedarkan secara horizontal atau vertikal keseluruh tingkatan manajemen untuk persetujuan usulan itu mencapkan nama mereka di kotak yang ditentukan lebih dahulu. Setiap orang yang tidak setuju usulan itu menyalurkan dokumen usulan ke seksi/bagian lain tanpa mengucapkan namanya. Kalau manajer kurang menyetujui usulan kalau mereka menghendakinya.. Dalam prakteknya, orang yang mengawali suatu ring-sho (dokumen usulan tertulis) secara tidak resmi mengadakan konsultasi dengan manajer lainnya sebelum menuliskannya untuk proses resminya. Manajer yang bersangkutan mungkin saja berkerja/bermenung berminggu-minggu atau berbulan-bulan sebelum memperoleh restunya. Kalau semua atau kebanyakan manajer yang penting membubuhkan cap mereka pada dokumen usulan tertulis, maka kemungkinn besar direktur ini juga akan menyetujui.

Memang dalam suasana bisnis yang memerlukan keputusan sangat cepat sistem ini tidak begitu cocok diterapkan. Namun pada umumnya sistem ini membantu membangun dan memelihara suatu jiwa kerjasama dalam perusahan. Selain itu, setiap program baru diambil selalu mendapat dukungan mayoritas manajernya. Sistem ini

juga memberikan partisifasi karyawan dalam pegambilan keputusan lewat kotak-kotak saran. Untuk di Indonesia, sistem ini dikenal dengan musyawarah, tetapi hal ini tidak dapat disamakan (Bob Widyahartyono, 1985:45-50)".

5. Analisa dalam konteks perilaku manusia Indonesia dalam organisasi bisnisnya, khusus dalam pengambilan keputusan

Bangsa Indonesia dalam pembuatan keputusan melalui musyawarah dan mufakat. Ini sesuai dengan sistem demokrasi pancasila. Pengambilan keputusan yang kita pergunakan untuk memperlancar jalannnya administrasi negara atau administrasi swasta kita, napas, gaya dan perilakunya adalah napas, gaya dan perilaku Pancasila.

Para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya tidak bisa lepas dalam menghayati dan melaksanakan sila-sila pancasila. Dalam pengambilan keputusan musyawarah mufakat perlu pula partisipasi. Namun, sebagaimana kita ketahui bersama di Indonesia pengambilan keputusan masih banyak terjadi penyimpangan dari asas musyawarah mufakat. Terkadang proses pengambilan keputusan hanya bersifat formalitas belaka. Karena sesungguhnya keputusan itu sendiri sudah ditetapkan dan hanya sedikit saja dari orang-orang yang memufakatkan dulu baru dimusyawarahkan.

Di sini lain, proses pengambilan keputusan di Indonesia hanya membuang tenaga, dana dan waktu saja dalam hal biaya misalnya, sesuai dengan sifat bangsa kita yang senang kepada hal-hal simbolik, seremonial dan penghamburan uang untuk persiapan-persiapan acara atau rapat-rapat saja, pada tujuan akhir keputusan yang diambil tidak dapat diandalkan. Terutama karena tidak menampung aspirasi orang banyak yang terlibat didalamnya. Walaupun dalam prosedurnya kita mengenal usulan dari bawah (Bottom-up) dan dari atas ke bawah (Top-down) namun ini juga tidak efektif pengambilan keputusan memang berat karena menyangkut banyak orang, lagi pula tidak ada sesuatu yang pasti didalam pengambilan keputusan.

Dalam banyak hal, pengambilan keputusan di Indonesia belum diawali dengan pencarian informasi dan kajian dilapangan dan kita harus mengakui sebagian besar keputusan-keputusan yang yang diambila para manajer kita bersifat mengambang, ini adalah akibat kita takut menerima resiko dalam berbagai hal selalu safety (menuju keselamatan dan bukan atas dasar pengetahuan, pengalaman dan keyakinan).

6. Berbagai proses psikologis dapat dianggap sebagai suatu bentuk teka-teki

Banyak alasan yang dapat diberikan mengapa berbagai proses psikologis dapat dianggap sebagai suatu teka-teki:

Menurut Neisser, cognition adalah aktivitas untuk mengetahui, misalnya: kegiatan untuk mencpai yang tidak dikehendaki, pengaturannya dan penggunaan pengetahuan. Hal ini adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh baik organisme ataupun oleh orang per orang. Dari alasan ini maka pengetahuan mengenai *cognition* merupakan bagian dari proses psikologis (Miftah Toha, 1991:49). Hal ini dapat diberi alasan, karena didalam lampiran kognitif terdapat suatu interes yang kuat didalam jawaban (rensponse) atas akibat perilaku yang tertutup, sebab didalam hal ini sulit mengamati secara langsung proses berpikir secara langsung nilai dan kepercayaan. Sebagai contoh: Dalam proses belajar seorang guru mengharapkan muridnya menjadi pintar. Namun harapan ini ternyata tidak menjadi kenyataan. Barangkali bukan karena muridnya yang bodoh, tetapi nilai-nilai relatif seseorang terhadap pendidikan, kurangnya kepercayaan murid kepada guru dan pengharapan dari seorang murid yang berbeda yang menyebabkan murid demikian.

Alasan lain dpat diberikan. Seseorang manajer dalam pemberian motivasi karyawan merupakan proses yang unik pula. Karena menyangkut "inner worl" manusia yang sulit di identifikasi diawasi dan diukur. Penarikan kesimpulan tentang motivasi manusia, umumnya hanya didasarkan kepada perilaku manusia yang nyata. Rumitnya

perilaku yang sama bisa didorong oleh motif yang berbeda. Sebaliknya, dari motif yang sama dapat menimbulkan perilaku yang berbeda pula. Walaupun motif mengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang, namun motif seseorang lebih bersifat pribadi dan sangat internal.

Motivasi sebagai suatu dasar dari proses psikologis adalah sangat komplek. Kebutuhan (need) yang merupakan pusat perhatian dari motivasi berlandaskan kepada kebutuhan yang merupakan pernyataan didalam diri seseorang yang sulit diamati atau dilihat, juga setiap saat dapat berubah. Ketika Davis mengatakan, "apabila seseorang yang diharapkan kebutuhan bersifat psikologis akan lebih jelas lagi karena, mewakili kebutuhan pikiran dan jiwa ketimbang fisik…l (Jld I, 1990:68)". Kalau kita pelajari jenjang kebutuhan Maslow, maka salah satu kesimpulan yang kita petik adalah bahwa kebutuhan manusia saling pengaruh mempengruhi sehingga motivasi seseorang karyawan pada saat tertentu merupakan kombinasi banyak faktor yang berbeda. Lebih lanjut sebagian kebutuhan tersembunyi dan orang tidak dapat mengenalinya. Contoh suatu saat karyawan tidak puas bekerja karena upah rendah akan tetapi masalah yang sebenarnya adalah sesuatu yang lain. Konsekuensi sekalipun pemimpin perusahan memenuhi permintaan kenaikan upah, mereka masih tidak pernah merasa puas.

Selanjutnya Keith Davis bahwa "Model motivasi pada teori motivasi kongnitif. Didasarkan pemikiran dan perasaan. Semua berhubungan dengan bagian dalam diri seseorang dan bagaimana orang itu memandang dunia. Contoh, hirarki kebutuhan Maslow, keadaan ini interen kebutuhan seseorang menentukan perilaku proses psikologis ini jelas sulit untuk mengukur dan mengamatinya dengan presisi keilmuan. Karena tidak mungkin mengukur kebutuhan seseorang akan penghargaan pada saat tertentu (Jld I,1990:74)".

Paul Hersey menganggap, "proses psikologis dinggap juga sebagai sesuatu permainan psikologis. Ia mengatakan, permainan psikologis adalah seperangkat transaksi dengan karakteristik sebagai berikut: Transaksi cenderung berulang transaksi itu cukup nalar pada level

permukaan atau sosial, satu atau lebih transaksi bersifat tersembunyi, seperangkat transaksi berakhir dengan imbalan yang dapat diperkirakan yaitu perasaan negatif. Imbalan biasanya memperkuat keputusan yang diambil secara emosional tentang diri sendiri atau tentang orang lain. Keputusan-keputusan itu mencerminkan ketidak kakuan perasaan (1992:91-92)".

7. Kepribadian (Personlity) adalah suatu teka-teki yang begitu lengkap

Beberapa alasan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Gordon Allpord, merumuskan kepribadian sebagai "sesuatu yang terdapat dalam diri individu yng membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan.

Ini memberikan arti bahwa setiap individu bertingkah laku dalam caranya sendiri, karena setiap individu memiliki kepribadiannya sendiri. Tidak ada dua orang bersifat kepribadian sama dan karena tidak akan ada dua orangpun yang bertingkah laku sama (E. Koswara, 1986:11)."

Keith Davis berpendapat bahwa "dalam fisika filsafat dasarnya adalah bahwa semua unsur alam seragam". Hukum gaya berat selalu dimana-mana. Akan tetapi hal yang serupa tidak dapat di kemukakan bagi manusia (Jld I, 1990 : 9)".

Orang-orang memiliki banyak kesamaan tetapi setiap seseorang akan berbeda secara kepribadian. Masing-masing orang berbeda satu sama lain, bahkan dua orang kembarpun masing setiap kelahirannnya cenderung membuat orang semakin berbeda. Contoh : Diharapkan seseorang yang berpendidikan dan ketaatan kepada agama bukanlah suatu jaminan kepribadiannya akan mencerminkan hal-hal yang baik saja. Karena kepribadian itu dapat dipengaruhi oleh lingkungan maupun harapan-harapan yang datang dari hawa nafsu.

Skinner mengatakan, bahwa "individu itu terbuka bagi lingkungan, berarti kepribdian manusia dapat berubah menurut waktu dan tempat.

Sigmond Freud juga mengatakan bahwa tindakan manusia terkadang irrasional, sehingga kepribdian manusia menjadi unik dan lengkap.... (Gibson, 1991:49-50)". Banyak hal yang membingungkan jika kita sedang mangamati kepribadian seseorang, termasuk juga diri sendiri. Misalnya: Seseorang melakukan suatu tindakan atau perilaku, namun ia sendiri sebenarnya hanya sedikit mengetahui kenapa ia berperilaku demikian. Alasannya tidak selalu jelas disadari.

Teori-teori kepribadian baik aliran psiko-analisis, behaveriosme, ataupun human psykology termasuk juga gestalitme, tidak dapat menarik suatu generalisme teori kepribadian. Masing-masing membawa sudut pandang sendiri-sendiri. Hal ini sejalan pula dengan pendapat Fred Luthans bahwa "Teori personalitas yang dapat diterima secara universal sekarang ini belumlah ada."

Walaupun teori-teori tradisional berusaha menempatkan beberapa tingkat (orde) dalam perbedan yang ada, dan teori-teori historika memiliki arti pada dasarnya didominasi sigmud freud. Kedua pendekatan memang dapat memberikan kotribusi tetapi gagal dalam memberikan dan menjelaskan teori persoanalitas. Teori-teori sifat membantu mendiskripsikan. Teori-teori sosial dan dari diri sendiri yang lebih baru mencoba mengintegrasikan berbagai bagian yang rumit dari personalitas.... (Freud Luthans, 1985:125)".

8. Teori-teori mengenai psiko analitik berbeda dari teori-teori mengenai sifat

Gordon Allport adalah ahli teori sifat (trait theorist) mengemukakan bahwa sifat merupakan bagian yang membentuk kepribadian petunjuk jalan bagi tindakan, sumber keunikan dari individu. Selanjutnya, sifat menghasilkan perilaku yang konsisten, karena sifat merupakan menetap dan jangkauannyapun umum atau luas (G.W Allpord, didalam Gibson, 1996:64)".

Sedangkan psiko-analitis, oleh Freud menerangkan perbedan individual dengan mengemukakan orang menghadapi rangsangnya yang utama secara berbeda-beda. Freud menggambarkan yang terus menerus antara dua bagian kepribadian dari kepribdian yaitu (bagian ketidak sadaran) dan super ego dan diperlemah oleh ego. Mekanisme ini berupa proses mental yang berusaha memecah pertentangan antara keadaan psikologis dengan kenyataan eksteren (lingkungan)… (Gibson, 1991:64)".

Teori sifat dianggap terlalu sempit, karena hanya menerima kenyataan bahwa sifat sebagai pembawaan sejak lahir. Teori sifat hanya memberikan daftar yang menguraikan individu. Teori-teori psiko-analitis menyatu padukan sifat-sifat orang-orang dan menjelaskan sifat-sifat yang dinamis dari perkembangan kepribadian. Disisi lain teori-teori sifat penekanannya kepada interaksi sifat manusia yang telah ada sejak ia dilahirkan dengan stimulus lingkungan sedangkan teori-teori psiko-analitis bukan saja hal yang berada diluar manusia tetapi juga termasuk bagian-bagian dalam diri manusia yang menjadi penekanan pengkajian. Dari sudut pandang inilah yang membedakan masing-masing antara teori sifat dan teori-teori psiko-analitik.[]

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Pada hakekatnya kepemimpinan adalah gaya, yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin (*leader*). Kepemimpinan (*leadership*) dalam arti yang luas didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

Meskipun hampir semua orang tampaknya sependapat bahwa kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh, perbedaan cenderung berkisar pada apakah kepemimpinan harus nonkoersif (tidak memaksa, sebagai lawan dari penggunaan otoritas, ganjaran, dan penghukuman untuk memaksakan pengaruh terhadap para pengikut).

Selanjutnya Zaleznik (1986 : 54) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, cara berpikir dan bertindak.

1. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif, terhadap tujuan. Sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.

2. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Sedangkan pemimpin bekerja dari posisi berisiko tinggi. Sering memang mereka secara temperamental ingin mencari risiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tanpak tinggi.
3. Manajer lebih suka bekerja dengan orang, mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Sedangkan pemimpin, memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

Sedangkan Kotter (1990:103) berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat, dan memantau hasil lewat pembandingan dengan rencana.

Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan; kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan penglihatan dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Degan demikian, kepemimpinan dan manajemen yang kuat sebagai suatu yang penting bagi keefektifan organisasional yang optimum.

Salah satu problem kebanyakan organisasi dewasa ini adalah kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Ke depan kita perlu memfokus lebih ke pengembangan kepemimpinan dalam organisasi, karena orang yang ditugasi dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu, tepat anggaran, dan

melakukan apa yang dilakukan kemaren, hanya berbuat 5 % lebih baik. Hal yang tidak dapat dimungkiri adalah organisasi mengalami dinamika, setiap saat terus berubah sebagai akibat pengaruh lingkungan internal dan eksternal.

Dengan demikian kita mendefinisikan kepemimpinan dalam artian yang luas. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Sumber pengaruh itu bisa formal (yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organiusasi) bahwa seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu. Tetapi tidak semua pemimpin itu manajer; dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Kewenangan formal yang dimiliki setiap menajer disetiap level manajemen (*top management, middle management dan lower management*), tidak menjamin mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.

Kemampuan untuk mempengaruhi apa yang timbul di luar struktur formal organisasi, sama atau lebih penting dari pada pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam suatu kelompok, dapat pula muncul dari pengakuan formal untuk memimpin suatu kelompok.

Perkembangan Teori Kepemimpinan

1. Teori Ciri Kepemimpinan

Teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau inteletual yang memperbedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Ciri-ciri yang dimiliki seorang pemimpin, misalnya : ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, dan sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku dengan situasi yang berlainan).

Pemimpin yang seperti ini sring disebut yang *karismatik, entusiastik, dan pemberani*.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin bukan pemimpin.

Apakah ada sesuatu yang khas dalam cara pemimpin efektif itu berperilaku. Misalnya : ada pemimpin yang bercicara keras, bersemangat, atau otokratis.

Perbedaan yang mendasar dengan teori cirri dan teori perilaku, dalam penerapan terletak pada pengandaian yang mendasari. Seandainya teori cirri itu sahih (valid) maka kepemimpinan secara dasar dibawa sejak lahir. Seandainya ada perilaku spesidik yang menunjukkan pemimpin, maka kita dapat mengajarkan kepemimpinan, kita dapat merancang program-program yang menanamkan pola perilaku ke dalam diri seseorang yang berhasrat untuk menjadi pemimpin yang efektif.

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Para periset berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Lebih dari 1000 dimensi yang akhirnya disempitkan menjadi 2 kategori yang secara hakiki menjelaskan bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan diperikan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi itu sebagai struktur awal (initiating structure) dan pertimbangan (consideration).

- struktur awal (initiating structure) yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.

- pertimbangan (consideration) yaitu sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

b. Telaah Universitas Michigan

Telaah kepemimpinan yang dilakukan mempunyai sasaran riset yang serupa yaitu melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan yang disebut pemimpin berorientasi karyawan dan berorientasi produksi.

- berorientasi karyawan yaitu pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi.
- berorientasi produksi yaitu pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

Kesimpulan yang didapat kuat mendukung kepemimpinan yang berorientasi karyawan, karena berkaitan dengan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan kepemimpinan yang berorientasi produksi adalah sebaliknya.

c. Kisi Manajerial

Suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagankan delapanpuluhsatu gaya kepemimpinan yang berlainan (lihat gambar 11-1).

d. Studi Skandinavia

Dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi perkembangan yaitu pemimpin yang menghargai eksprimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.

3. Teori Kemungkinan

Meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit daripada menarik keluar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai.

Kegagalan untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengarus situasional. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keefektifan memberi kesan bahwa pada kondisi a, gaya x akan memadai sedangkan gaya y akan lebih cocok untuk kondisi b, dan gaya z untuk kondisi c. Tidak sedikit telaah yang mencoba memilahkan faktor penting situasional yang mempengaruhi kefektifan kepemimpinan.

Dipertimbangkan lima pendekatan untuk memilah variabel kunci situasional, dan terbukti lebih berhasil daripada pendekatan yang lain dan hasilnya telah memperoleh pengakuan yang lebih luas.

a. Model Kemungkinan Fiedler

   Bahwa kelompok efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari sipemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi itu memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

b. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

   Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut.

c. Teori Pertukaran Pemimpin Anggota

   Para pemimpin menciptakan kelompok dan kelompok luar, dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

d. Teori Jalur tujuan

   Bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan.

e. Model Partisipasi Pemimpin

   Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi – situasi yang berlainan.

Pendekatan baru terhadap Teori kepemimpinan:

1. Teori Atribusi dari Kepemimpinan yaitu kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.
2. Teori Kepemimpinan Karismatik, yaitu para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.
3. Kepemimpinan Transaksional lawan Transpormasional

   Pemimpin Transaksional yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

   Pemimpin Transpormasional yaitu pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.[]

BAB XV

PEMAHAMAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP PERILAKU BAWAHAN

Apabila seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, hal itu disebut sebagai upaya kepemimpinan. Tanggapan terhadap upaya kepemimpinan ini boleh jadi berhasil atau tidak berhasil. Karena tanggung jawab pokok para manejer dalam organisasi adalah mencapai hasil dengan dan melalui orang-orang, maka keberhasilan mereka diukur oleh keluaran atau produktivitas kelompok yang mereka pimpin.

Siagian (1985 : 91) menyatakan bahwa filsafat manajemen modern sekarang ini didasarkan atas dan berorientasi pada manusia sebagai unsur terpenting.

Pendapat di atas, bermakna bahwa manusia merupakan faktor esensial pada organisasi. Tanpa ada manusia organisasi hanya seperti benda mati, organisasi tidak akan pernah ada jika tidak ada manusia. Prinsipnya organisasi adalah wadah untuk pencapaian tujuan-tujuan manusia yang menggabungkan diri ke dalamnya. Sedangkan yang menggerakkan organisasi adalah manusia-manusia itu sendiri.

Untuk mencapai tujuan organisasi dan seiring pula dengan tujuan manusia di dalamnya, maka seorang pemimpin organisasi perlu pula

menggerakkan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Namun menggerakkan manusia-manusia dalam organisasi bukanlah suatu yang mudah bagi seorang pemimpin yang efektif. Karena manusia masing-masingnya memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan karakteristik manusia memang sudah merupakan kodratnya, sebagai makluk yang sempurna diciptakan Allah SWT, yang tidak akan persis sama antara satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas, maka ilmuwan manajemen modern menyadari, bahwa penggerakan bawahan sekarang ini memang didasarkan kepada pendapat manusia adalah makluk yang mempunyai martabat, perasaan, cita-cita, keinginan, tempramen dan harapan-harapan.

Perlu pula diperhatikan, bawah tidak ada dua individu yang sama dalam segala hal, meskipun ada tujuan-tujuan manusia yang sifatnya universal. Tambahan pula setiap manusia ada mempunyai sifat-sifat yang positif dan ada pula yang sifat negatif.

Keseluruhan sifat yang mencirikan masing-masing manusia sebagaimana yang penulis sebutkan di atas, dibawahnya ke dalam organisasi ke dalam mana ia menggabungkan diri.

Di suatu sisi manusia-manusia yang bergabung dalam organisasi mempunyai kemampuan, kepercayaan diri, pengalaman, harapan, karakteristik dan sebagainya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Di sisi lain organisasi mempunyai tujuan pula. Pada hakekatnya manusia-manusia yang bergabung dalam organisasi mengharapkan pemenuhan kebutuhan dan harapannya, namun karena keterbatasan akan sifat tujuan organisasi, maka tidak semua dari harapan dan kebutuhan anggota organisasi dapat persis sama dan terpenuhi oleh tujuan organisasi.

Di sinilah pentingnya kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan dalam proses kerjasama. Tanpa pemahaman ini, sulit bagi pemimpin untuk mempengaruhi efektivitas bawahan atau kelompok bawahan mencapai tujuan organisasi. Bukan saja, berakibat

terjadinya kesalahpahaman, salah informasi juga berakibat salah menugaskan. Karena bawahan yang level kematangannya berbeda, dapat berpengaruh kepada pekerjaan yang diberikan dan hasil yang diharapkan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan :

1. Apakah kepemimpinan situasional ?
2. Apakah perilaku bawahan pada suatu organisasi ?
3. Bagaimana kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan pada suatu organisasi ?
4. Mengapa kepemimpinan situasional memahami perilaku bawahan pada suatu organisasi.

Hasil tinjauan terhadap penulisan-penulisan lain, Hersey (1992: 990) mengungkapkan, bahwa para penulis manajemen umumnya sepakat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Dari definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan adalah fungsi pemimpin, pengikut dan variabel situasional lainnya.

K = f (P,p,s)

K : Kepemimpinan

f : Fungsi

P : Pemimpin

p : Pengukut

s : Situasi

Perlu diperhatikan, bahwa definisi tersebut tidak menyebut suatu jenis organisasi tertentu. Dalam situasi apapun, dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka sedang berlangsung kepemimpinan. Dengan demikian, setiap orang

melakukan proses kepemimpinan dari waktu ke waktu, apakah dalam dunia usaha, organisasi pemerintah, lembaga pendidikan, rumah sakit, atau keluarga.

Konsep kepemimpinan situasional ini, melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya, misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawas dan waktu kerja.

Pada pembahasan ini, variabel situasionalnya hanya pada variabel perilaku bawahan suatu organisasi. Pemahaman pemimpin pada perilaku bawahan, merupakan persyaratan bagi tercapainya efektivitas pergerakan bawahan pada suatu organisasi.

Thoha (1992:990) menyatakan:

> *Perilaku pengikut atau bawahan ini, amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.*

Karena perilaku bawahan merupakan salah satu variabel terpenting dari situasional, maka pemahaman perilaku bawahan amat penting pula bagi efektivitas kepemimpinan situasional.

Selanjutnya Siagian (1985:92) menyatakan, bahwa kelompok pemimpin di dalam suatu organisasi harus harus mengetahui dan memahami sifat hakiki manusia. Memperkecil jurang antara mengetahui dan memahami sifat hakiki manusia merupakan prasyarat yang sangat penting dalam rangka usaha mengerakan bawahan.

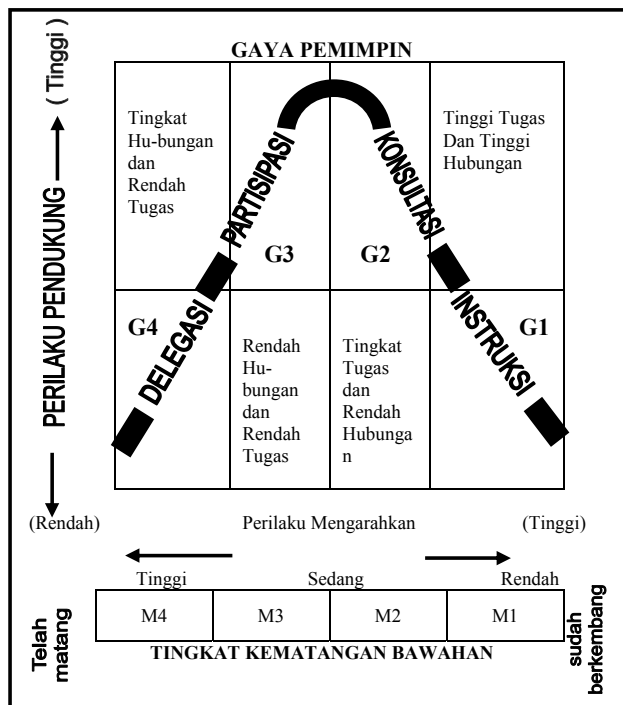
Apabila pemimpin telah mengetahui dan memahami sifat hakiki bawahan, maka selanjutnya pemimpin dihadapkan kepada gaya yang bagaimana yang cocok dan tepat untuk menghadapi masing-masing perilaku dan tingkat kematangan bawahan yang pemimpin hadapi.

Dalam hal ini, Hersey (1992:178) menyatakan, bahwa:

Kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling hubungannya di antara hal-hal sebagai berikut:

1. Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin;
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang berikan oleh pemimpin, da;
3. Tingkat kesilapan atau kematangan para pengikut yang ditujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Untuk menjelaskan, model kepemimpinan situasional dapat dirujuk pada ilustrasi berikut ini.

Gambar 15.1
Model Kepemimpinan Situasional

Sedangakan perilaku manusia (individu) menurut Sastrodiningrat (1986:1.2) menyatakan, perilaku manusia pada dasarnya merupakan fungsi interaksi antara manusia dan lingkungannya. Perbedaan keperibadia manusia dan lingkungan yang dihadapinya menimbulkan perilaku manusia (individu) yang berbeda-beda.

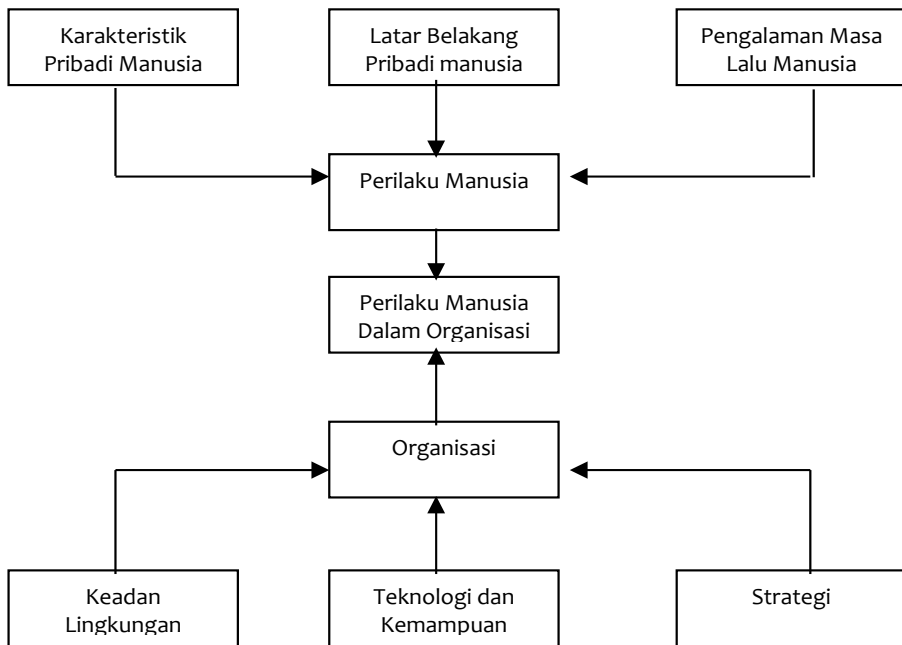
Individu membawa ke dalam tatanan organisasi; kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan, pengalaman dan karakteristik pula, misalnya: susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggungjawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya. Apabila karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik lingkungan (organisasi atau masyarakat) maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi atau masyarakat. Selanjutnya sikap individu yang ditimbulkan reaksi antara yang dipunyai dengan lingkungan organisasi, akan menjadi dasar dalam menentukan alternatif tindakkan dan pemeliharaan tindakkan. Apabila sikap individu dimanifestasi-kan kedalam bentuk tindakkan yang diamati maka tindakkan tersebut menjadi cerminan dari perilakunya.

Kenapa individu berperilaku demikian. Suryawikarta (Sufian,1993:1) menyatakan, bahwa:

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang dapat mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian, yaitu: karakteristik pribadi manusia (dibentuk dari nilai agama, etnis dan tradisi), latar belakang pribadi (dibentuk dari nilai agama, etnis, lingkungan dan pendidikan), dan pengalaman masa lalu (keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya). Selanjutnya ada tiga komponen yang mempengaruhi organisasi, yaitu: keadaan lingkungan, teknologi, dan kemampuan serta strategi.

Untuk kejelasannya, model perilaku manusia dalam keorganisasian dapat dirujuk pada gambar berikut ini.

Gambar 15.2.

Model Perilaku Manusia dalam Keorganisasian

Kepemimpinan Situasional

Dengan makin tidak puasanya orang-orang terhadap pendekatan "orang besar" dan pendekatan sifat untuk memahami kepemimpinan, selanjutnya perhatian dialihkan pada pengkajian situasi dan keyakinan bahwa para pemimpin merupakan produk dari situasi tertentu.

Pendekatan situasional atau kontingensi tampaknya cukup nalar bagi para teoritis dan praktisi manajemen. Pendekatan ini juga berkaitan erat dengan sistem motivasi serta masuk akal bagi para manajer praktis yang harus memperhitungkan situasi pada saat mereka berusaha menciptakan suasana lingkungan konduktif untuk berprestasi.

Kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan

bawahan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tigkat : rendah (1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yan berbeda.

Pada gambar 1 di atas, berusaha menjelaskan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut dan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yangtelah berkembang (dari M1 sampai M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasan sebagai berikut :

INSTRUKSI, adalah untuk pengikut yang kemetangannya. Orang tidak mampu dan mau (M1) memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompetenatau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas. Dengan demikian, gara pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Dan pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Gaya ini merupakan instruksi, karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu.

KONSULTASI, adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang tidak mampu tapi keinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan, nampaknya merupakan gaya yang sesuai dipergunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Dengan komunikasi dua arah dan

penjelasan pimpinan melibatkan pengikut dengan mencari sasaran danjawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggug jawab unuk dankontrol atas perbuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

PARTISIPASI, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya ttepai tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan dengan persoalan keamanan. Dalam kasus ini, pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi, karena pemimpin atau bawahan saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.

DELEGASI, adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan dan dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih rendah mengidentifikasikan persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan pada para pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiripun

memutuskannya tentang ihwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis adalah matang, oleh karenanya tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas yang rendah.

Perilaku Bawahan Dalam Organisasi

Untuk tercapainya tingkat efektifitas kepemimpinan, salah satu faktor yang tidak kalah pentingnya pimpinan perlu mengetahui dan memahami dulu perilaku individu dalam organisasi, dan komponen-komponen apa saja yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasian.

1. Perilaku Manusia

Dari kerangka dasar mengenai perilaku organisasi ada tiga komponen yang mempengaruhi perilaku manusia dalam lingkungan keorganisasia : karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, dan pengalaman masa lalu.

a. *Karakteristik Pribadi Manusia*

Nilai agama, sangat besar pengaruhnya kepada kepribadian manusia. Manusia tidak bisa menjalani kehidupan yang lebih baik atau mencapai sesuatu yang bermanfaat bagi kemanusiaan dan peradaban manusia, tanpa memiliki keyakinan terhadap agama dan nilai-nilai ajaran agama. Muthanhari (1992 : 86) berpendapat, bahwa keyakinan agama dapat menciptakan kebahagiaan, kegembiraan, memperbaiki hubungan sosial manusia. Bahkan Soekanto (1991 : 207) menyatakan, bahwa berbagai agama dan mazhab-mazhab di dalam agama melahirkan pula kepribadian yang berbeda-beda dari umat manusia. Tidak disangkal lagi, bahwa di lingkungan keluarga dan sekolah manusia mendapatkan pengetahuan agama, bahkan juga dilingkungan kemasyarakatan (misalnya : ditempat-tempat ibadah).

Etnis, dapat pula mempengaruhi kepribadian manusia. Salvatore (Gibson, 1992 : 63) menyatakan bahwa kepribadian manusia, kecendrungan dan perangai sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Siagian (1991 : 54) berpendapat, bahwa faktor keturunan adalah segala hal yang oleh seseorang dibawa sejak lahir dan bahkan merpakan warisan dari kedua orang tuanya, misalnya sifat marah dan kecerdasan. Etnis yang berbeda, dapat pula menimbulkan karakteristik yang berbeda dari masing-masing orang. Melayu misalnya dianggap sebagian orang mempunyai sifat malas bekerja, atau orang Cina dianggap mempunyai sifat yang ulet dalam bekerja. Sejalan dengan pendapat dia tas, Efendy (1986 : 54) menyatakan sifat tabiat manusia dilahirkan merupakan warisan dari orang tuanya (heredity) dan dari nenek moyangnya.

Selain dari nilai agama dan etnis, karakteristik manusia dapat pula dipengaruhi budaya dan tradisi mereka. Sehingga tutur kata dan cara berinteraksi (bergaul) diantara individu akan keliharan cocok dan berpedaan. Soekanto (1991 : 204) menyatakan, bahwa setiap masyarakat akan dijumpai suatu proses, seorang anggota masyarakat yang baru (bayi) akan mempelajari norma-norma dan kebudayaan masyarakat, dimana ia menjadi anggota (processosialization). Kebudayaan juga mempunyai fungsi yang sangat besar bagi manusia, demikian pula nilai-nilai tradisi dapat mengatur agar manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat dan menentukan sikapnya kalau berhubungan dengan orang lain. Manusia tumbuh dewasa dalam suatu budaya, yang merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan, dan praktek yang diciptakan manusia sebagai suatu tradisi. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya, dania mempengaruhi semua tindakan, meskipun sebahagian besar tidak disadarinya. Davis (1992 : 46) berpendapat, bahwa orang-orang belajar untuk bergantung pada budaya mereka. Budaya memberikan stabilitas danjaminan bagi mereka, karena mereka dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat mereka dan mengetahui

cara menanganinya. Demikianlah tiga kompionen yan sangat dominan mempengaruhi karakteristik peibadi manusia.

b. *Latar Belakang Pribadi Manusia*

Latar belakang pribadi manusia dapat dibentuk dari nilai-nilai agama dan etnis, selain dari itu dapat pula dipengaruhi lingkungan adalah situasi dan kondisi yang dihadapi oleh seseorang pada masa usia muda di rumah, di sekolah dan di lingkungan masyarakat yang dilihat dan dihadapinya sehari-hari. Sedangkan pendidikan adalah usaha sadar dan sistimatis yang berlangsung seumur hidup dalam rangka pengalihan pengetahuan oleh seseorang kepada orang lain, bersifat formal maupun non formal.

Para ahli telah yakin bahwa perilaku seseorang seteah dewasa banyak dipengaruhi oleh kondisi dalam rumah tangga. Jika seseorang yang dibesarkan dalam rumah tangga yang bahagia, pola perilaku seseorang akan bersifat baik, misalnya perasmah atau sopan. Sebaliknya, keluarga yang miskin, orang tuanya sering bertengkar atau karena keluarga yang kurang melaksanakan nilai-nilai agama, maka sukar diharapkan orang tersebut menumbuhkan kepribadian yang positif. Misalnya orang itu akan bersifat egois. Begitu besarnya peranan keluarga, Garungan (1991: 190-181) menyatakan bahwa di dalam lingkungan keluarga manusia pertama-tama belajar memperhatikan keinginan orang lain, belajar bekerjasama, bantu membantu, dengan kata lain manusia pertama-tama memegang peranan sebagai makluk sosial yang memiliki norma-norma dan kecakapan-kecakapan tertentu dalam pergaulan dengan orang lain.

Pendidikan dapat pula mempengaruhi perilaku individu. Pendidikan yang sifatnya formal dapat ditempuh dari tingkat Taman Kanan-kanak hingga (bagi sebahagian orang) perguruan tinggi. Di pihak lain, pendidikanyang sifatnya non formal dapat terjadi di mana saja. Dalam pada itu kiranya disadari pula, bahwa sasaran pendidikan yang teramat penting adalah pembinaan watak, termasuk pendidikan agama.

c. *Pengalaman Masa Lalu*

Yang dimaksud dengan pengalaman masa lalu adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya dalam perjalanan hidupnya. Bertitik tolak dari pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengalaman seseorang sejak kaecil turut membentuk perilaku yang bersangkutan. Misalnya apabila seseorang pada waktu kecil mengalami peristiwa yang pahit, seperti hidup dalam keluarga yang tidak bahagia, maka tidak mengherankanapabila setelah dewasa orang itu akan menunjukkan sikap keras, agresif, dan sebagainya. Sebaliknya, apabila pada masa kecilnya terjadi peristiwa-peristiwa yang bahagia, maka pengalaman yang demikian akan membentuk pola perilaku yang positif. Sesungguhnya amat penting mendapat perhatian dalam hubungan ini adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, apakah pengalaman itu pahit atau membahagiakan. Pengalaman seseorang di sekolah, dalam pergaulan sehari-hari di luar sekolah atau di luar rumah (masyarakat), pengalaman dalam pergaulan sosial, pengalaman dalam bidang keagamaan, dan peristiwa yang mungkin pernah dialami pada suatu organisasi lain, juga akan turut membentuk pola perilaku seseorang.

Sejalan dengan uraian di atas, Hersey, et. al., (1992 : 27) mengatakan bahwa harapan dan keinginan adalah persepsi atas kemungkinan pemenuhan kebuthan tertentu dari seseorang, berdasarkan atas pengalaman masa ampau. Pengalaman boleh aktual atau berasal dari sumber-sumber yang dipandang sah, seperti orang tuam kelompok bekerja, guru, buku-buku atau majalah berkala.

2. Organisasi

Ada tiga komponan yang mempangaruhi organisasi keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan serta strategi.

a. *Keadaan Lingkungan*

Keadaan lingkungan sangat mempangaruhi organisasi. Yang dimaksud lingkungan di sini terutama sistem sosial, termasuk bagian-bagiannya, seperti ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, hukum, pertahanan dan keamanan dan agama. Selain itu juga lingkungan alam. Semua sistem sosial dan lingkungan alam akan memberikan fungsi-fungsinya kepada suatu organisasi.

Siagian (1991 : 30-31) berpendapat, bahwa lingkungan adalah totalitas keadaan dan faktor yang mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Komponen-komponen lingkungan itu terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi.

Semua organisasi beroperasi di dalam lingkungan luar, organisasi tidak berdiri sendiri. Suatu organisasi, seperti pabrik atau sekolah tidak dapat menghindar dari pengaruh lingkungan luar. Lingkungan luar mempengaruhi sistem, struktur, proses dan perilaku organisasi. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus dipertimbangkan untuk menelaah perkembangan organisasi.

b. *Teknologi dan Keamanan*

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumberdaya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Mereka tidak dapat menghasilkan banyak hal dengan tangan kosong. Jadi mereka mendirinkan bangunan, merancang mesin, menciptakan proses kerja dan merakit sumber daya. Teknologi yang canggih berguna sebagai sarana yang memungkinkan manusia melakukan lebih banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Begitu besarnya pengaruh telnologi pada suatu organisasi, sehingga akhirnya dapat berakibat positif dan negatif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Davis (1992 : 17) menyatakan bahwa teknologi memang menciptakan berbagai pekerjaan yang seringkali tidak dapat dilakukan pegawai, karena belum siap. Oleh karena itu teknologi menimbulkan

rasa tidak aman, stres, kecemasan dan kemungkinan pemberhentian di kalangan pegawai.

Kiranya amat sukar untuk membayangkan adanya segi kehidupan organisasional yang tidak dipengaruhi oleh faktor teknologi. Sarana angkutan adalah faktor teknologi, proses produksi barang dan jasa sangat dipengaruhi oleh tingkat teknologi yang dipergunakan. Kegiatan-kegiatan perkotaanpun semakin dipengaruhi oleh kemajuan di bidang teknologi. Alat-alat dan mesin-mesin kantorpun semakin banyak yang mulai mempergunakan teknologi tinggi. Pengelolaan kepegawaian, pengelolaan keuangan dan pengendalian inventaris merupakan aspek operasional organisasi yang sudah lama dilakukan dengan memanfaatkan teknologi komputer.

Selain dari teknologi, organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan tenaga manusia, modal sebagai sumber, sarana dan prasarana kerja. Karena maju mundurnya organisasi sangat tergantung pada kemampuan manusia mengelolanya, kesediaan modal dan ditambah lagi dukungan dari sarana dan prasarana organisasi.

c. *Strategi*

Yang dimaksud dengan strategi di sini adalah peta perjalanan yang menunjukkan arah yang seyogyanya ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya dan juga senapas dengan falsafah yang dijadikan landasan hidup dalam masyarakat.

Dengan demikian jelaslah bahwa konsep strategi merupakan salah satu alat yang tersedia bagi manajemen puncak untuk menghadapi segala perubahan yang terjadi, baik yang sifatnya sketernal terhadap organisasi maupun yang suifatnya internal. Setiap organisasi memerlukan kebijaksanaan dan strategi organisasional yang memungkinkannya melakukan usaha untuk menghadapi masalah, tantangan, gangguan, hambatan dan ancaman yang mungkin timbul serta semakin mampu memanfaatkan berbagai kesempatan yang

tersedia. Maka logis pula, untuk menerima pandangan, bahwa analisis danperumusan kebijaksanaan dan strategi itu harus dilakukan dengan baik. Dengan perkataan lain, usaha meningkatkan efektifitas organisasi bukanlah usaha sambilan, melainkan usaha sadar yang dilakukan secara terus menerus. Strategi organisasi sangat mempengaruhi susunan hirarki, tugas-tugas,pekerjaan, wewenang, tanggung jawab, reward diatem, sistem pengendalian dan sebagainya. Oleh karena itu suatu strategi yang tepat sangat diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Demikianlah, uraian tersebut di atas merupakan komponen-komponen yang mempengaruhi perilaku manusia, dan komponen-komponen yang mempengaruhi suatu organisasi.

Pada akhirnya manusia dan organisasi dalam keadaan saling berhadapan. Apabila manusia membawa karakteristik pribadi, latar belakang pribadi dan pengalaman masa lalu ke dalam tatanan suatu organisasi. Selanjutnya organisasi yang juga merupakan lingkungan bagi manusia, telah menerima pula pengaruh dari keadaan lingkungan. Teknologi dan kemampuan serta strategi. Ini berarti bahwa manusia dengan lingkungannya yaitu organisasi menentukan perilaku keduanya secara langsung. Implikasi ke dalam diri manusia, organisasi memberikan jawaban (response) terhadap stimulus yang timbul. Apabilapencerminan komponen-kompoen yang mempengaruhi organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu (bawahan) dan kelompok dalam suatu organisasi.

3. Kepemimpinan Situasional Dalam Pengembangan Perilaku Bawahan

Setelah pimpinan mengetahui dan memahami perilaki bawahan, serta mengetahui latar belakang yang menyebabkan bawahan berprilaku demikian, maka akan memudahkan pimpinan untuk menggerakkan bawahan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan. Karena pimpinan yang bijaksana adalah pimpinan yang mau memahami

keadaan bawahan, apakah cita-cita, harapan-harapan, kebutuhan dan lain sebagainya.

Dengan demikian, walaupun tidak semua harapan-harapan yang diinginkan karyawan dari suatu organisasi dapat terkabulkan serta sinkron dengan tujuan organisasi, akan tetapi minimal sudah tersalurkan. Bila suasana ini terciptakan, maka bawahan akan termotivasi untuk bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Pentingnya peranan manusia dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan, selain manusia dipandang sebagai makluk hidup yang bermartabat, kepribadian, tujuan, cita-cita, serta keinginan yang khas, akan tetapi manusia bertindak tanduk dalam organisasi. Demikian sebaliknya, jika tindakan yang sudah menguntungkan organisasi, maka bagaimana supaya dapat lebih ditingkatkan.

Dengan demikian, sebagai upaya untuk mencapai efektifitas pengerakan bawahan dalam suatu organisasi, maka pimpinan yang efektif ialah pemimpin yang memahami perilaku bawahan, kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat bagi bawahan yang masing-masingnya berbeda karakteristik, perilaku, juga kemampuan. Menurut penulis, pemahaman kepemimpinan situasional terhadap perilaku bawahan merupakan konsep yang tepat sebagai upaya pencapaian efektifitas penggerakan suatu organisasi.

Kepemimpinan situasional perlu memahami ikhwal mengapa bawahan berperilaku seperti yang mereka perlihatkan. Apabila pimpinan ingin terlaksananya pekerjaan melalui jawaban, maka pimpinan harus mengetahui mengapa bawahan berperilaku sedemikian rupa. Dengan demikian, pemahaman asal usul bawahan di waktu yang lalu merupakan bidang yang perlu dikaji.

Apa yang memotivasi bawahan ? apa yang membentuk pola perilaku yang menjadi ciri individu atau kelompok ? hal-hal inilah yang menjadi pusat perhatian kepemimpinan situasional pada umumnya.

Meskipun pemahaman hak ikhwal bawahan di waktu lalu adalah penting untuk mengembangkan arahan perilaku karyawan menuju

pencapaian tujuan organisasi, tapi hal itu saja tidaklah memadai. Apabila pimpinan menyelia (suvervise) orang lain, maka penting bagi manejer memahami pula alasan perilaku bawahan pada waktu-waktu yang lalu, tetapi yang lebih penting lagi mampu memperkirakan perilaku bawahan hari ini, besok, minggu depan, dan bulan selanjutnya dalam kondisi lingkungan yang sama atau berlebihan.

Akhirnya apabila kepemimpinan situasional ingin peranannya efektif sebagai pimpinan atau menejer, maka kepemimpinan situasional memerlukan lebih dari sekedar memahami dan memperkirakan perilaku. Pimpinan perlu pula mengembangkan kemampuan dalam mengarahkan, mengubah, dan mengendalikan perilaku.

Dengan demikian diharapkan dapat mencapai efektifitas penggerakan bawahan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Selain dari usaha-usaha sebagaimana yang penulis uraikan di atas, maka kepemimpinan keorganisasian, apakah hubungan formal maupun informal merupakan faktor yang penting pula untuk mencapai efektifitas dan produktivitas suatu organisasi. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam organisasi, Siagian (1985 : 92-95) menawarkan ada sepuluh prinsip pokok yang dapat dilakukan pimpinan antara lain :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu pada suatu organisasi.
2. Suasana kerja yang wajar dalam hubungan kerja.
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
4. Manusia bawahan bukan mesin
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.
8. Alat perlengkapan yang cukup.
9. Setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian dan kecakapannya dan

10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan :

1. Efektivitas kepemimpinan situasional sangat tergantung sampai sejauhmana pemahamannya terhadap perilaku bawahan.
2. Perilaku bawahan dalam lingkungan keorganisasian ditimbulkan dari hubungan antara perilaku bawahan (dipengaruhi komponen karakteristik pribadi, latar belakang pribadi, dan pengalaman masa lalu) dengan faktor yang mempengaruhi organisasi (keadaan lingkungan, teknologi dan kemampuan dan tsrategi).
3. Efektifitas dan produktivitas organisasi sangat tergantung pula pada efektifitas kepemimpinan situasional.
4. Pimpinan yang efektif ialah pimpinan yang selain mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasional, pimpinan juga harus mampu menciptakan dan membina hubungan yang baik dan harmonis (human relations) dilingkungan organisasi.
5. Sebelum pimpinan menggerakkan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, pimpinan hendaknya memahami perilaku bawahan, apa faktor-faktor yang mempengaruhinya, mengapa bawahan berperilaku demikian, apa motifnya.
6. Karena kemampuan masing-masing bawahan tidak sama, maka pimpinan harus bijaksana dalam menugaskan, memberi perintah, dan memberi arah kepada bawahan. Bawahan yang kurang mampu tentunya harus lebih intensitas dibina dan pemberian tugaspun disesuaikan dengan kemampuannya.
7. Sedangkan bawahan yang berkemampuan tinggi dalam bekerja, tidak pula terlalu diarahkan dan terikat dengan aturan-aturan yang berlebihan. Karena bawahan yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja sebaiknya diberikan kreativitas dan mengembangkan ide-ide maupun inovasi.[]

RAUDHATUL ATHFAL
SWTSI
YAYASAN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI
TEMBILAHAN - INHIL - RIAU
IKHLAS BERAMAL
TUT WURI HANDAYANI
Segenap Civitas PPM SWTSI
Teluk Sungka
Turut berduka cita atas wafatnya
Dr. H. Indra Muchlis Adnan
Pembina Yayasan Syech Walid Thaib
Saleh Indragiri
Semoga Husnul Khotimah

Daftar Pustaka

Buku :

Adimihardja, Kusnaka. 1983. *Kerangka Studi Antropologi Sosial Dalam Pembangunan.* Bandung : Tarsito.

Adiwikarta, Sudardja. 1991. *Beberapa Issue Sosiologi Tentang Masyarakat yang Sedang Membangun.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Andrew, Mc C. dan Chia Lin Sen. 1982. *Too Rapid Rural Development*. Athens : Ohio University Press.

Anthony, William P. 1991. *Practical Strategic Planning A Guide and Manual for Line Manager.* Tokyo : Toppan Co, Ltd.

Ansoff, I. 1998. Strategic Issue Management. *Journal Strategic Management.* 1 (2). 131-148.

Ansoff, I. Declerk R., dan Hayes R. 1999. From Strategic Planning to Strategic Management. *Journal Strategic Management.* 3 (2), 197-211.

Arief, Sritua dan Adi Sasono. 1981. *Indonesia Ketergantungan dan Keterbelakangan.* Jakarta :Lembaga Studi Pembangunan.

Alvin Y.So. 1990. *Social Change and Development : Modernization, Dependency, and World-System Theories.* London : Sage Publications.

Arifin, Imron (ed.). 1996. *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan.* Malang : Kalimasahada Press.

Babbie, Earl R. 1989. *The Practice of Social Research*. Second Edition. California : Wadsworth Publishing Company Inc.

Beals, Ralph L. dan Harry Hoijer. 1961. *To Anthropology*. New York : The Macmillan Company.

Beling dan Totten. 1985. *Modernisasi, Masalah Model Pembangunan*. Terjemahan oleh Mien Joebhar dan Hasan Basari. Jakarta : CV Rajawali.

Bellone, Carl J. 1980. *Organization Theory and The New Public Administration.* Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Bloom, C. 2000. Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of Planning Literature*. 1 (2), 253-259.

Brannen, Julia. 1997. *Memadu Metode Penelitian, Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Bromley, Daniel W. 1989. *Economic Interests and Institutions.: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York : Basil Blackwell.

Bryant, Coralie dan Louise G. White. 1989. *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang.* Terjemahan Rusyanto L. Simatupang. Jakarta : LP3ES.

Bryson, J. M. 1991. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.* San Francisco :Jossey-Bass Publishers.

Bryson, J. M. 1999. The Policy Process and Organizational Form. *Journal Policy Studies*. 12, 445-463.

Bryson, J. M. dan P. Bromiley. 1999. Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects. *Journal Strategic Management*, pp, 319-337.

Bryson, J. M., dan Roering, W.D. 2000. Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector . *Journal of the American Planning Association*. 53, 9-22.

Budiharsono. 1989. *Perencanaan Pembangunan Wilayah: Teori Model Perencanaan dan Penerapannya*. Bogor : IPB.

Budiman, Arief. 1996. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga.* Jakarta : Gramedia.

Carrell, Michael R , Elbert Norbert F dan Hotfield Robert D. 1995. *Human Resource Management : Global Strategies For Managing A Diverse Work Force*. New Jersey Englewood Cliffs : Prentice Hall Internasional Inc.

Cernea, Michael M. 1991. *Putting People First Sociological Variables in Rural Development.* Wahington D.C. : Oxford University Press.

Collier, William. 1981. *Agricultural and Rural Development in Indonesia*. Colorado : Westerview Boulder.

Craib, Ian. 1984. *Modern Social Theory.* New York : St. Martin's Press.

Clements, Kevin P. 1997. *Teori Pembangunan Dari Kiri Ke Kanan.* Terjemahan Endi Haryono. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.

Daft, Richard L. 1992. *Organization Theory and Design*. Singapore : Info Access Distribution PTE Ltd.

Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work*. New York : Mc. Graw-Hill Book Company.

Donnelly, Gibson, dan Ivancevich . 1998. *Fundamental of Management*. New York : Mc. Graw Hill Inc.

Dunn, William N. 1981. *Public Policy Analysis : An Introduction.* New Jersey : Prentice Hall Cliffs.

Eaton, Yoseph W (ed.). 1972. *Guideline to Development Theory Formulations. Institution Building and Development: from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Edwards III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington D.C. : Congressional Quarterly Press.

Effendi, Sofian, Sayfri Sairin dan M. Alwi Dahlan. 1993. *Membangun Martabat Manusia.* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

Effendi, Sofian, T. Keban Yeremias, Ichlasul Amal, Warsito Utomo, dan Hadriyanus Suharyanto. 1989. Alternatif Kebijaksanaan Perencanaan Administrasi Suatu Analisis Retrospektif dan Prospektif. *Journal Seri Monograf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM*. Yogyakarta.

Esman, Milton J. dan Norman T. Uphoff. 1982. *Local Organizations : Intermediares in Rural Development.* Ithaca : Cornell University Press.

Esman, Milton J. 1972. *Institution Building and Development : from Concepts to Application*. London : Sage Publication.

--------------. 1991. *Management Dimensions of Development : Perspectives and Strategies.* Connecticut : Kumarian Press.

Esmara, Hendra. 1995. *Perencanaan Pembangunan.* Jakarta : PAU-EK-UI.

Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organization.* New York : Prentice Hall Cliffs. French, Wendell dan Bell Cecil H. 1978. *Organization Development*. Second Edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Fayol, Henri. 1916. *General and Industrial Management.* Terjemahan ke Dalam Bahasa Inggris Oleh Constance Storrs, 1949. London : Pitman.

Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Flynn, Norman. 2000. Public Sector Management, Prentice Theory and Practice. *Journal of Planning Literature*. 7, pp. 328-343.

Friedmann, J. 1981. *The Active Community in Rural Development : National Policies and Experiences.* Nagoya : Maruzen Asia.

Garna, Judistira K. dan Rustam A. Sani. 1990. *Antropologi Sosialogi di Indonesia dan Malaysia Teori Pengembangan dan Penerapan.* Malaysia: UKM.

Garna, Judistira K. 1992. *Teori-teori Perubahan Sosial.* Bandung : Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

---------------. 1996. *Ilmu-ilmu Sosial : Dasar-Konsep-Posisi*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Gibson, James L., Ivancevich dan John M. 1985. *Organizations : Behavior, Structure and Processes*. New York : Mc. Graw Hill Inc.

Gluck, F.W., S.P. Kaufman, dan A.S. Walleck. 2000. The Four Phases of strategic Management. *Journal of Business Strategy,* pp. 9-21.

Goldthorpe, J.E. 1988. *The Sociology of the Third World : Disparaty and Development.* Second Edition. Cambridge University Press.

Guest, David. 2001. Human Resource Management : The Worker's Verdict. *Journal Human Resource Management*. 9.3 pp 5-12.

Guilford, J. P. 1956. *Fundamental Statistics in Psychology and Education.* New York : Mc. Graw Hill.

Grindle, Marilee S. (ed.). 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third Word.* New Jersey : Princeton University Press.

Grusky, David B. (ed.). 1994. *Social Stratification : Class, Race, and Gender In Sociological Perspective*. San Francisco : Westview Press.

Hambrick, D. C. 2000. Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Journal Strategic Management*. 3 (2), 159-174.

Hanafiah, T. 1982. *Pendekatan Wilayah Terhadap Masalah Pembangunan Pedesaan.* Bogor : Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor.

Handscombe, Richard dan Norman Philip. 1989. *Strategic Leadership, The Missing Links.* Singapore : Mc Graw Hill Inc.

Hans Dieter Evers. 1988. *Teori Masyarakat.* Terjemahan Thomas Rieger. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.

Hansen, Gary E. 1981. *Agricultural and Rural Development in Indonesia.* Colorado : Westview.

Harmon, Michael M. dan Richard T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration.* Boston : Little, Browm and Company.

Harrison, P.G. (ed.). 1990. *Agricultural Technology Transfer*. Darwin : Government Printer of The Nortern Territory.

Harvey, Don dan R. Bruce Bowin. 1996. *Human Resource Management, Experiential Approach*. Boston : Prentice Hall.

Hays, William L. 1969. *Qualification in Psychology*. New Delhi: Prentice Hall of India.

Heady, Ferrel. 1991. *Public Administration, A Comparative Perspective,* New York : Marcel Dekker, Inc.

Henry, Nicholas. 1989. *Public Administration And Public Affairs*. Fourth Edition. Georgia : Prentice Hall.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson. 1996. *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.* New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Hicks, Herbert and G. Ray Gullet. 1987. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku.* Terjemahan G. Kartasapoetra. Jakarta : Bina Aksara.

Hirschman, A. 1967. *Development Project Observed.* Washington D.C : Brookings.

Hodgetts, Richard M. 1982. *Management : Theory, Process and Practice*. New York : Dryden Press.

Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1996. *Sosiologi Jilid I dan Jilid II*. Terjemahan M. Z. Lawang. Jakarta : Erlangga.

Hunger, J. David dan Thomas L. Weelen. 1996. *Strategic Management*. California : Addison Wesley Publishing Company.

Ife, Jim. 1995. *Community Development : Creating Community Alternatives Visions, Analysis and Practices*. Australia : Longman Inc.

Islamy, M. Irfan. 1986. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara.* Jakarta : Bina Aksara.

Ismail, Maimunah. 1989. *Pengembangan Implikasi ke Atas Pembangunan Masyarakat.* Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan.

Israil, Arturo. 1987. *International Development, Incetives to Performance.* Baltimore and London : The Johns Hopkins University Press.

Johnson, Doyle Paul. 1981. *Sociological Theory, Classical Founders and Contemporary Perspectives.* Florida : John Wiley & Sons.

Joiner, Brian L. 1994. *Fourth Generation Management : The New Business Conciousness.* New York : McGraw-Hill, Inc.

Joyce, P. 2001. Strategic Management for Public Services. *Journal of Planning Literature*. 9.2 pp 321-329.

Jenkins, Smith dan Hanks C. 1990. *Democratic Politics and Policy Analysis.* California : Brooks & Cole Publishing.

Jones, Charles O. 1991. *Public Policy.* California : Cole Publishing Company.

Kartasasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat*. Jakarta : CIDES.

Kaho, J.R. 1989. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia.* , Jakarta : Rajawali.

Kast, Fremont E. dan James E. Rosenzweig. 1974. *Organization and Management a Systems Approach.* Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd.

Katz, Saul M. 1972. *The Institution–Building Model : A Systems View. Institution Building and Development: from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Koentjaraningrat. 1992. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan.* Jakarta : P.T. Gramedia.

Koontz, H., Cyril O'Donnell dan Heinz Weihrich. 1984. *Management*. Eighth Edition. New York : Mc Graw Hill, Inc.

Kusnaedi, 1995. *Membangun Desa.* Jakarta : Swadaya.

Laeyendecker, L. 1983. *Tata, Perubahan, dan Ketimpangan Suatu Pengantar Sejarah Sosiologi.* Jakarta : Gramedia.

Lains, Alfian. 1986. Pendapatan Daerah Dalam Ekonomi Orde Baru.: *Jurnal Prisma No. 4.* Jakarta

Landau, Martin. 1972. *Linkage, Coding, and Intermediacy : A Strategy for Institution Building and Development : from Concepts to Application.* London : Sage Publication.

Lele, Uma. 1975. *The Design of Rural Development*. Wasington D.C : Johns Hopkins University Press.

Lenz, R. 1999. Environment, Strategy, Organization Structure and Performance. *Journal Strategic Management*. 1, 209-226.

Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behavior.* Tokyo: Mc Graw-Hill Book Co.

Maskun, Sumitro. 1993. *Pembangunan Masyarakat Desa, Kebijaksanaan, dan Manajemen.* Yogyakarta : PT. Media Widya Mandala.

Mas'oed, Mohtar. 1994. *Politik, Birokrasi dan Pembangunan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Mazmanian, Daniel A, dan Paul A Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy.* Glenview, Illinois : Scott, Foreman, and Company.

McClelland, David C. 1967. *The Achieving Society*. New York : A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

McFarland. 1979. *Management : Foundations and Practices*. New York : Publishing Co., Inc.

McGrath, Joseph E. 1988. *The Social Psychology of Time, New Perspective.* California : Sage Publication.

Meltsner, Arnold J. 1976. *Policy Analysts in the Bureucracy.* Los Ageles : University of California Press.

Miller, Delbert C. 1983. *Handbook of Research Design and Social Measurement.* New York : Longman Inc.

Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, H., dan Waters, J.A. 2001. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Journal Strategic Management*. 6 (3), 257-272.

Moleong, Lexy J. 1993. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Montanari, J.R., dan Bracker, J.S. 1999. The Strategic Management Process. *Journal Strategic Management*. 7 (3), 251-265.

Morris, David. 1979. *Measuring Condition of the World's Poor : The Physical Quality of Life Index.* New York : Pergamon.

Mubyarto, Baswir, Awang dan Santiasih. 1996. *Membahas Pembangunan Desa*. Yogyakarta : Aditya Media.

Mubyarto. 1997. *Ekonomi Rakyat Program IDT dan Demokrasi Ekonomi Indonesia.* Yogyakarta : Aditya Media.

Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi III. Yogyakarta : Rake Sarasin.

Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito.

Nazir, Mohammad. 1985. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Nehnevajsa, Jiri. 1972. *Methodological Issues in Institution Building Research. Institution Building and Development : From Concepts to Application.* Yoseph W Eaton, (ed.). London : Sage Publication.

Ndraha, Taliziduhu. 1988. *Metodologi Pemerintahan Indonesia.* Jakarta : Bina Aksara.

--------------- . 1990. *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta : Rineka Cipta.

Nigro, Felix A. dan Nigro Lloyd G. 1984. *Modern Public Administration.* New York : Harper & Row Publishers.

Nutt, P.C., dan Backoff, R. W. 2000. A Stratgegic Management Process for Public and Third-Sector Organization. *Journal of the American Planning Association.* 53, 44-57.

Oakley, Peter dan David Marsden. 1984. *Approaches to Participation in Rural Development.* Geneva : International Labour Office.

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York : A Plume Book.

Osborne, David dan Peter Plastrik . 1996. *Banishing Bureaucracy, the Five Strategis for Reinventing Government.* New York : Addison-Wesley Publishing Ciompany.

Pamungkas, Sri Bintang. 1996. *Pokok-pokok Pikiran Tentang Demokrasi Ekonomi dan Pembangunan.* Jakarta : Yasan Daulat Rakyat.

Parsons, Talcott, Edward A. Shills. 1962. *Toward a General Theory of Action.* Massachusetts : Harvard University Press.

Parsons, Talcott. 1964. *The Social System*. Toronto : Collier-Macmillan.

Parsons, Talcott, Edward Shils, Kaspar D Naegele, dan Jesse R. Pitts. 1965. *Teories of Society, Foundations of Modern Sociological* Theory. New York : The Free Press.

Pearce II, John A dan Richard B Robinson Jr. 1988. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation.* Third Edition. Illinois : Homewood 60430.

Pflaum, A., dan Delmont, T. 2001. External Scanning , A Tool for Planners. *Journal of the American Planning Association.* 53 (1), 56-67.

Prasadja, Buddy. 1986. *Pembangunan Desa dan Masalah Kepemimpinannya.* Jakarta : C.V. Rajawali dan Yayasan Ilmu-ilmu Sosial.

Porter, Michael. 1999. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Journal Strategic Management*, p. 95.

Rais, Muhammad A. 1995. *Kemiskinan dan Kesenjangan di Indonesia.* Yogyakarta : Aditya Media.

Redford, Emmette S. 1975. *Ideal and Practice in Public Administration.* Alabama : University Alabama Press.

Rusidi. 1993. *Metode dan Teknik Penelitian Ilmu-ilmu Sosial.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD.

Riggs, Fred W. 1986. *Administrasi Pembangunan.* Terjemahan Lukman Hakim. Jakarta : CV Rajawali.

Ritzer, George. 1980. *Sociology : A Multiple Paradigm Science.* Boston : Allyn and Bacon Inc.

--------------- . 1992. *Sociological Theory*. Edisi Ketiga. Singapore : Mc Graw.

Robbins, Stephen P. 1995. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications.* United States of America : Prentice Hall, Inc.

Roberts, Margaret. 1974. *An Introduction to Town Planning Techniques*. London : Hutchinson of London.

Rogers, Everet M. 1969. *Modernization Among Peasant : The Impact of Communication.* New York : Halt Rieviehart & Winston.

Rogers, Everet M. dan F. Floyd Shoemaker. 1971. *Communication of Innovation.* New York : The Free Press.

Rondinelli, Dennis A. Rogers, Everet M.1990. *Proyek Pembangunan Sebagai Manajemen Terpadu.* Terjemahan Sehat Simamora. Jakarta: Bina Aksara.

Rosenbloom, David H. 1989. *Public Administration-Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.* Second Edition. Singapore : Mc Graw Hill International Editions.

Rostow, W W. 1960. *The Stages of Economic Growth*. Cambridge University.

Rusli, Sumardjo dan Yusman Syankat 1996. *Pembangunan dan Fenomena Kemiskinan Kasus Profil Propinsi Riau.* Jakarta : Grasindo.

Saefullah, Asep Djadja. 1993. Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Dalam Penelitian Lapangan : Khususnya Dalam Studi Kependudukan. *Jurnal Media Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran*. Bandung: UNPAD.

--------------. 1995. *Mobilitas Penduduk Desa-Kota : Jembatan Modernisasi Pedesaan*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar, Bandung : Universitas Padjadjaran.

Salim, Emil. 1976. *Perencanaan Pembangunan dan Pemerataan Pendapatan*. Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik , Untuk organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo.

Santoso, Priyo Budi. 1993. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru, Perspektif Kultural dan Struktural.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline the Art and Practice of Learning Organization.* New York : Currency Double Day.

Schoderbek, Schoderbek dan Kefalas. 1985. *Management Systems : Conceptual Considerations.* Amerika : Printed in the United States of America.

Schumacker, Rendall E dan Richard G Lomax. 1996. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey : LEA.

Shafritz, Jay M. dan Albert C. Hyde. 1987. *Classics of Public Administration.* California : Pacific Grove.

Shrode, A William dan Voich Jr. 1974. *Organization and Management Basic System Concept.* Homewood, Illinois : Richard D Irwin Inc.

Siagian, S.P. 1989. *Pokok-pokok Pembangunan Masyarakat Desa.* Yogyakarta : Citra Bakti Aditya Media.

Siegel, Siedney dan N. J. Castellan, 1988. *Non Parametric Statistics for the Behavioral Sciense.* New York : Mc Graw-Hill Book Comapany.

Siffin, William J. 1972. *The Institution Building Perspective : Properties, Problems, and Promise. Institution Building : A Model for Applied Social.* Cambridge : Schenkman Publishing Company.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1991. *Metode Penelitian Survai.* Jakarta : LP3ES.

Sitepu, Nirwana. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : Unit Pelayanan Statistika FMIPA Universitas Padjadjaran.

Steiner, G. A. 1979. *Strategic Planning : What Every Manager Must Know.* New York : Free Press.

Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi.* Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta : Erlangga.

Stillman II, Richard J. 1992. *Public Administration.* Boston : Houghton Mifflin Company.

Stoner, A.F. 1988. *Management*. Jakarta : Inter Media.

Soetrisno, Loekman. 1995. *Menuju Masyarakat partisipatif*. Yogyakarta: Kanisius.

Soedjatmoko. 1983. *Dimensi Manusia Dalam Pembangunan*. Jakarta : LP3ES.

Sufian. 1995. *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*. Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

-------------- . 1997. *Manajemen Pembangunan Pedesaan.* Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

-------------- . 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Pekanbaru : Universitas Islam Riau Press.

Sugiyono. 1992. *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung : Alfabeta.

Sukirno, Sardono. 1979. *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta : Yayasan Obor.

Sutermeister, Robert A. 1976. *People and Productivity*. Third Edition. Toronto : Mc Graw Hill.

Sutherland, John W. 1978. *Management Handbook For Public Administration.* New York: Van Nortrand Reinhold Company.

Suwarsono. 1994. *Manajemen Strategik dan Kasus*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akademik Manajemen Perusahaan YKPN.

Syafruddin, Ateng. 1985. *Pengaturan Koordinasi Pemerintah di Daerah.* Bandung : Tarsito.

-------------- . 1985. *Pasang Surut Otonomi Daerah.* Bandung : Bina Cipta.

--------------. 1990. Sekali Lagi, Titik Berat Otonomi (Akan) Diletakkan pada Daerah Tingkat II. Bandung : *Journal Projustitia No. 3 Tahun VIII, Juli 1990*.

--------------. 1991. *Titik Berat Otonomi Daerah pada Daerah Tingkat II dan Perkembangannya.* Bandung : Madar Maju.

Szentes, Tamas. 1976. *The Political Economy of Under-Development.* Budapest : Mc Graw Hill.

Taylor, Frederick W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper.

Terry, G.R. 1975. *Principles of Management*. Georgetown, Ontario : Irwin-Dorsey Limited.

Thirlwall A P. 1978. *Growth and Development.* London : The Macmillan Press Ltd.

Thoha, Miftah. 1987. *Perspektif Perilaku Birokrasi.* Jakarta : CV Rajawali.

--------------. 1992. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta: Rajawali.

Thomson, J. 1967. *Organizations in Action*. New York : Mc Graw Hill Inc.

Tjokroamidjojo, Bintoro dan Mustopadidjaja, AR.. 1988. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan.* Jakarta : LP3ES.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1981. *Perecanaan Pembangunan.* Jakarta : Gunung Agung.

---------------.1993. *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan : Perkembangan Teori dan Penerapan.* Jakarta : LP3ES.

Tjokrowinoto, Moeljarto. 1996. *Pembangunan Dilema dan Tantangan.* Yokyakarta : Pustaka Pelajar.

Todaro, Michael P. 1995. *Ekonomi Untuk Negara Berkembang.* Terjemahan Agustinus Subekti. Jakarta : Bumi Aksara.

Uphoff, Norman. 1986. *Local Institutional Development : An Analytical Sourcebook With Cases.* Connecticut : Kumarian Press.

Usman, Sunyoto. 1998. *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Weber, Max. 1968. *On Charisma and Institution Building*. Chicago : The University of Chicago Press.

Westra, Pariata, Sediyono, Suharyanto, dan Subando Agus Margono. 1987. *Beberapa Pemikiran Kebijakan Pembangunan Desa yang Mandiri*. Yogyakarta : Pascasarjana UGM.

Weiner, Myron (ed.), 1984. *Modernisasi Dinamika Pertumbuhan.*

Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Wibawa, Samodra (ed.). 1991. *Pembangunan Berkelanjutan, Konsep dan Kasus.* Yogyakarta : PT Tiara Wacana.

Winardi. 1979. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Management*. Bandung : Alumni.

---------------. 1986. *Metodologi Research.* Bandung : Alumni.

---------------. 1990. *Manajemen.* Bandung : Mandar Maju.

---------------. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi.* Jakarta : PT Citra Aditya Bakti.

---------------. 1999. *Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung : Mandar Maju.

Winardi dan Karhi Nisjar. 1997. *Manajemen Strategik.* Bandung: Mandar Maju.

Yovita, Hetty Indriani. 1993. *Pemilihan Tanaman dan Lahan Sesuai Kondisi Lingkungan dan Pasar*. Jakarta : Swadaya.

Sumber Bacaan Lain :

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tingkat I Propinsi Riau. 1998. *Propinsi Riau Dalam Membangun*. Pekanbaru : Pusat Informasi dan Publikasi Kantor BAPPEDA Riau.

Direktorat Jenderal Pembangunan Masyarakat Desa Departemen Dalam Negeri. 1994. *Panduan Operasional Pembangunan Desa*. Jakarta : Dirjen. PMD Depdagri.

Hardi, Usman. 1990. *Perilaku Ekonomi Rumah Tangga Usaha Tani Sebagai Unit Produksi dan Konsumsi Terpadu Dengan Aplikasi pada Petani Padi Semi–Komersial*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

Intruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 1981. *Tentang Mekanisme Pengendalian dan Pelaksanaan Program Masuk desa.* Jakarta : Departemen Dalam negeri.

Kantor Pembangunan Masyarakat Desa Propinsi Riau. 1998. *Buku Saku Pembangunan Masyarakat Desa.* Pekanbaru : Kantor PMD Riau.

Kantor Pembangunan Masyarakat Desa Propinsi Riau. 1999. *Laporan Hasil Evaluasi Type dan Klasifikasi Tingkat Perkembangan Desa yang Telah Disempurnakan , Tahun 1998-1999.* Pekanbaru : Kantor PMD Riau.

Kantor Statistik, Biro Pusat Statistik Propinsi Riau. 1999. *Riau Dalam Angka, Kumpulan Dalam Beberapa Tahun Penerbitan.* Pekanbaru : Kantor Statistik BPS Propinsi Riau.

Karnesih, Erlis Amran. 1997. *Peranan Kepala Desa Dalam Mekanisme Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan Tingkat Desa Sebagai Implementasi Strategi Pembangunan Nasional.* Bandung : Pascasarjana UNPAD. Desertasi, Tidak Dipublikasikan.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (*AKIP*). Jakarta : LAN. R.I.

Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. 1999. *TAP MPR No. IV/MPR/1999: Garis-garis Besar Haluan Negara 1999 – 2000*. Jakarta: Sinar Grafika.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 Tahun 1982. *Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan di Daerah Jakarta : Departemen Dalam Negeri..*

Rusidi, 1989. *Dinamika Kelompok Tani Dalam Struktur Kekuasaan Masyarakat Desa Serta Pengaruhnya Terhadap Perilaku Berusahatani Petani Berlahan Sempit dan Kekuatan Ikatan Patron Klien*. Suatu Survei di Jawa Barat. Bandung : Program Pascasarjana UNPAD. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

Saefullah, Asep Djadja. 1992. *The Impact of Population Mobility on Two Village Communities of West Java, Indonesia*, Ph.D. Thesis, The Flinders University of South Australia. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

Saftawan, A. 2000. *Strategi Pelembagaan Dalam Pembangunan Pedesaan. Studi Model Perilaku Keorganisasian Petugas Lapangan Pembangunan yang Efektif Dalam Rangka Pembangunan Pedesaan di Propinsi Jawa Barat*. Bandung : Program Pascasarjana UNPAD. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

Sufian. 1994. *Perencanaan Berdasarkan Situasi dan Kondisi Merupakan Salah satu Determinan Pokok Dalam Penentuan Target Pungutan dan Pendapatan Retribusi Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Kodya Pekanbaru*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. Tesis. Tidak Dipublikasikan.

Suhendra, K. 1998. *Peranan Teknobirokrasi Dalam Pemberdayaan Masyarakat.* Bandung : Program Pascasarjana UNPAD. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

Suryawikarta, B., 1997. *Tinjauan mengenai Kinerja Kelembagaan Pemerintah Daerah.* Presentasi pada Seminar Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Rangka Pemantapan Pelaksanaan Otonomi Daerah. Bandung : UNPAS.

Tarmizi. 1996. *Kebijaksanaan Pembangunan Pedesaan Dalam Konteks Pembangunan Daerah di Riau*. Padang: Pascasarjana Universitas Andalas. Tesis. Tidak Dipublikasikan.

Tjenreng, Baharuddin. 1993. *Pembangunan Desa Hubungannya Dengan Partisipasi Masyarakat, Desentralisasi Pembangunan dan Otonomi Desa Dalam Kerangka Strategi Pembangunan Nasional*. Bandung : Pascasarjan Universitas Padjadjaran. Desertasi. Tidak Dipublikasikan.

United Nations Centre for Regional Development. 1976. *Methods of Planning for Comprehensive Regional Development : Consolidation of UNCRD'S Experience*. Nagoya.

United Nations Economic Commision for Asia. 1970. *The Far East Sectoral Output and Employment Projections for The Second Development Decade.* Bangkok.

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999. *Tentang Pemerintah Daerah.* Jakarta: Restu Agung.

Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999. *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.* Jakarta : Restu Agung.

Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999. *Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN.* Jakarta : Restu Agung.

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D. Lahir di Teluk Pinang, Gaung Anak Serka, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 29 Desember 1966, adalah sosok seorang pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi serta mempunyai kemampuan dalam mengelola Pemerintahan dan Pembangunan Daerah. Meraih gelar Sarjana Hukum (S-1) dan Magister Hukum (S-2) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, dalam Bidang Manajemen ia juga memperoleh gelar Magister Manajemen (S-2) dari Sekolah Tinggi Manajemen "IMMI" Jakarta, sedangkan gelar Doktor (S-3) ia peroleh dari Universitas Utara Malaysia, Kedah Kuala Lumpur.

Di luar kesibukannya menjalankan roda Pemerintahan, Indra Muchlis Adnan menjadi Dosen di beberapa Universitas di Jakarta dan Riau, serta menjadi Pembicara di berbagai Seminar dan Pelatihan yang diadakan oleh para pengusaha, akademisi, birokrat, pemuda, mahasiswa dan para santri.

Pengalaman dalam berbagai Organisasi mencatat ia pernah aktif sebagai Sekretaris dan Ketua DPD KNPI RIAU, Pengurus DPP KNPI, Pengurus DPP AMPI dan Ketua Umum AMPI RIAU, Pengurus DPD Partai Golkar Riau dan saat ini Menjadi Ketua Umum DPD Partai Golkar RIAU, Jabatan Ketua Umum lainnya yang pernah dan sedang diemban adalah Ketua Umum Masyarakat Perhutanan Indonesia Reformasi Riau, Ketua Umum BPD GAPENSI Riau, Ketua Umum Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Riau, Ketua KADINDA Riau, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) Riau dan Ketua APKASI/BKKKS, serta Pengda PSSI RIAU.

Dalam bidang Politik, Sejarah mencatat Indra Muchlis Adnan pernah menjadi Anggota DPRD Riau periode 1999-2003, dan pernah diberi kepercayaan rakyat menjabat sebagai Bupati Indragiri Hilir selama dua periode untuk masa jabatan tahun 2004-2009 dan 2009-2014.

Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H, M. Si. Lahir di Pulau Cawan, Mandah, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 12 Februari 1967. Gelar Sarjana Hukum Ketatanegaraan (S-1) Tahun 1985-1989 diraihnya di Universitas Islam Riau Pekanbaru, Magister Administrasi Publik (S-2) Tahun 1992-1994 dan Doktor Ilmu Administrasi (S-3) Tahun 1997-2001 diraihnya di Universitas Padjadjaran Bandung. Hingga saat ini bekerja sebagai Dosen dan Guru Besar Tetap FISIP Universitas Islam Riau, Dosen Luar Biasa Fakultas Hukum Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana UNRI, dan Dosen Pascasarjana Universitas Surapati Jakarta. Jabatan yang di emban saat ini sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik FISIP UIR dan Direktur Pascasarjana Kerjasama UIR-UNPAD.

Selain mengajar aktif juga melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Beliau adalah ketua dan peneliti pada Pusat Penelitian Otonomi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (P2OD & PM) Universitas Islam Riau, Anggota Tim Pertimbangan dan Kajian Kebijakan Gubernur Riau (TPK2 GUBRI) Tahun 2003-2008, Staf Ahli Konsultan The Institute for Decentralization and Development Studies (InDDeS), Staf Ahli Peneliti pada Indonesian Society for Democracy and Peace (ISDP), anggota Advocat dan Konsultan Hukum (AAI). Ia juga aktif menulis di berbagai media cetak.

ISBN 978-602-0992-27-3

9 786020 992273

Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 0821 34 797 663
email: one_trussmedia@yahoo.com